

**CENTRO DE AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL EM
UNIVERSIDADES RUSSAS**

***CENTRO DE EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL EN LAS
UNIVERSIDADES DE RUSIA***

***INTERNATIONAL COMPETITIVENESS ASSESSMENT CENTER AT RUSSIAN
UNIVERSITIES***

Elena Valeryevna FAKHRUTDINOVA¹
Rail Rimovich KHUSSAMOV²
Marina Anatolevna MEFODEVA³
Anastasia Viktorovna FAKHRUTDINOVA⁴

RESUMO: Atualmente, as universidades russas se tornaram participantes plenas no mercado global de serviços de ensino superior. As universidades treinam jovens profissionais que são solicitados pela sociedade, enquanto suas atividades criam os alicerces da sociedade russa. Se a técnica do centro de avaliação (CA) é amplamente utilizada nas atividades das empresas, raramente é utilizada no trabalho das universidades. Neste sentido, a fim de desenvolver a competitividade internacional das universidades russas, propõe-se a utilização da técnica de CA, que permite avaliar o nível de desenvolvimento das competências profissionais de alunos, graduandos, pós-graduados e professores universitários. São propostos 10 projetos promissores para o uso de tecnologia CA com o objetivo de melhorar a competitividade das universidades russas.

PALAVRAS-CHAVE: Centro de avaliação. Competências profissionais. Ensino superior. Gestão de talentos. Competitividade das universidades.

RESUMEN: *En la actualidad, las universidades rusas se han convertido en participantes de pleno derecho en el mercado global de servicios de educación superior. Las universidades forman a jóvenes profesionales que son demandados por la sociedad, mientras que sus actividades crean las bases de la sociedad rusa. Si la técnica del centro de evaluación (CA) se usa ampliamente en las actividades de las empresas, rara vez se usa en el trabajo de las universidades. En este sentido, para desarrollar la competitividad internacional de las universidades rusas, se propone utilizar la técnica CA que permite evaluar el nivel de desarrollo de competencias profesionales tanto de estudiantes, pregrado, posgrado y docentes*

¹ Universidade Federal de Kazan, Kazan – Rússia.

² Universidade Federal de Kazan, Kazan – Rússia. Professor Associado do Departamento de Relações Econômicas Internacionais do Instituto de Relações Internacionais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0372-3522>. E-mail: rrhussamov@kpfu.ru

³ Universidade Federal de Kazan, Kazan – Rússia. Professora Associada do Departamento de Línguas Estrangeiras do Instituto de Relações Internacionais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9119-9470>. E-mail: anjali@inbox.ru

⁴ Universidade Federal de Kazan, Kazan – Rússia. Professora do Departamento de Línguas Estrangeiras, Instituto de Relações Internacionais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7872-7507>. E-mail: avfach@mail.ru

universitarios. Se proponen 10 proyectos prometedores para el uso de tecnología de CA destinados a mejorar la competitividad de las universidades rusas.

PALABRAS CLAVE: *Centro de evaluación. Competencias profesionales. Educación más alta. Gestión del talento. Competitividad de las universidades.*

ABSTRACT: *At present, Russian universities have become full participants in the global market of higher education services. Universities train young professionals who are in demand by society, while their activities create the foundations of Russian society. If the assessment center (AC) technique is widely used in the companies' activities, then it is rarely used in the work of universities. In this regard, in order to develop the international competitiveness of Russian universities, it is proposed to use the AC technique which allows to assess the level of professional competencies development of both students, undergraduates, postgraduates, and University teachers. 10 promising projects for the use of AC technology aimed at improving the competitiveness of Russian universities are proposed.*

KEYWORDS: *Assessment center. Professional competencies. Higher education. Management of the talented. Competitiveness of universities.*

Introdução

Recentemente, o Centro de Avaliação (CA) tornou-se amplamente conhecido não apenas entre os profissionais de RH russos, mas também entre especialistas em outras áreas afins. Esta técnica é usada ativamente para avaliar a competência profissional do pessoal. Empresas russas e estrangeiras desenvolveram várias versões de procedimentos de avaliação baseados em CA, incluindo o formato online projetado para resolver as tarefas de avaliação da competência do pessoal.

O grande interesse em procedimentos de avaliação baseados na técnica de CA é determinado por suas características: 1) alto nível de validade das avaliações recebidas; 2) o princípio da igualdade de oportunidades para todos os participantes da avaliação; 3) a ênfase na avaliação individual das competências dos participantes; 4) o uso da matriz de competências como núcleo da técnica de CA.

Esta tecnologia é utilizada para diagnósticos abrangentes de potencial de sucesso de candidatos em atividades profissionais. No entanto, pode incluir um conjunto de diferentes métodos privados, que se baseia na avaliação do comportamento dos participantes em exercícios de modelagem por um grupo de especialistas (VUTETICH *et al.*, 2013; KHAIRUTDINOV, 2019).

AC é um conjunto universal de procedimentos de avaliação concebidos para avaliar as principais competências profissionais e pessoais do pessoal de acordo com critérios pré-selecionados (KHUSSAMOV, 2018).

No período de 2013 a 2020, a Rússia implementou um projeto estatal 5-100, que visava aumentar a posição competitiva das principais universidades russas no mercado mundial de serviços educacionais. O projeto federal "Jovens profissionais (Melhorar a competitividade da educação profissional)" será implementado até 2024⁵.

Se o CA é frequentemente usado nas atividades de negócios russos, essa tecnologia ainda não encontrou uma ampla aplicação no trabalho das universidades russas.

O objetivo do nosso estudo é preencher essa lacuna e identificar maneiras de usar a técnica de CA nas atividades das universidades russas, a fim de desenvolver sua competitividade internacional.

Métodos

Nas condições modernas de globalização, o problema da competitividade internacional dos países é relevante. A solução depende do nível de desenvolvimento das universidades nacionais como principais fontes de reprodução do capital humano em qualquer país.

Nesse sentido, podem surgir as seguintes questões: Como deve ser uma Universidade moderna? Como deve ser uma universidade de classe mundial? Muitos pesquisadores estão interessados nas respostas a essas perguntas. Ao mesmo tempo, é oportuno lembrar o aforismo do professor americano Philip Albach, que dizia que: "todos querem criar uma universidade assim, mas ninguém sabe o que é, e ninguém sabe como obtê-la" (SALMI, 2009, tradução nossa). De acordo com Jamil Salmi, um conhecido economista da educação marroquino, o modelo de universidade de classe mundial deve consistir em três elementos importantes: 1) comunidade ("concentração") de estudantes, professores e pesquisadores talentosos; 2) um sistema de gestão eficaz que inclui a autonomia da Universidade, uma equipe de gestão profissional e 3) uma grande quantidade de recursos financeiros diversos (SALMI, 2009).

Embora concordando com o modelo de universidade de classe mundial de J. Salmi, este estudo analisa a capacidade da universidade de atrair, reter e gerar apenas talentos.

Na nossa opinião, o potencial de utilização da CA no sistema de ensino superior é determinado pelo fato de as tarefas educativas modernas que as universidades enfrentam

⁵ Mais informações em: <http://майскийуказ.рф>. Acesso em: 10 jan. 2021.

levaram à necessidade de focarem no desenvolvimento de competências que são procuradas pela sociedade e pelo mercado de trabalho (LEDOVSKAYA; SOLYNIN, 2019; FAKHRUTDINOVA; FAKHRUTDINOVA; SEVERYANOV, 2013).

A técnica CA baseia-se na formação de um modelo de competências avaliadas, que é utilizado como referência ideal para avaliação de competências profissionais. Nesse modelo ideal devem ser dados os níveis de desenvolvimento de competências que assegurem o desempenho competente das atividades profissionais (TEREKHOVA; MIKHAILOVA, 2011). Assim, o modelo de competências desenvolvido reflete as especificidades da atividade da empresa ou organização e as prioridades de valor (ZHDANOVA; KHMARA, 2018).

Os resultados da pesquisa confirmam o alto potencial da técnica de CA em comparação com outros métodos mais tradicionais. Os trabalhos de autores estrangeiros refletem a experiência positiva do uso da técnica CA. Por exemplo, o trabalho de E. M. Heard, M. Alagaraj e D. M. Cumberland revisaram o uso da técnica CA na gestão eficaz de pessoas talentosas. A revisão fornece as ferramentas de pesquisa mais usadas para avaliar as competências de liderança global. Com base nos resultados de uma revisão de literatura, os autores recomendam a técnica CA como a melhor para medir as competências de liderança global (ANN *et al.*, 2016; FAKHRUTDINOVA; SHAMSUTDINOVA; RAMSIYA, 2019).

P. Volante *et al.* (2019) descreveram um projeto de avaliação e seleção de dirigentes escolares, com foco na identificação de competências que afetam os resultados de ensino e aprendizagem. O artigo apresentou um modelo composto por quatro instrumentos de avaliação (entrevista para avaliação de competências, exercício de RH, exercício de observação de aula e exercício de análise estratégica da escola) (VOLANTE *et al.*, 2019).

Refletindo sobre a experiência estrangeira e russa, podemos dizer que a técnica CA tem um grande potencial na gestão universitária dos talentosos. Nesse sentido, são propostos os seguintes projetos (Tabela 1).

Tabela 1 – Projetos promissores para o uso da técnica CA visando melhorar a competitividade das universidades russas

Tarefa do projeto federal "Profissionais jovens"	Projetos	Resultado esperado
Até 2024, cada Universidade proporciona aos alunos competências profissionais que vão ao encontro das exigências atuais do mercado de trabalho, nomeadamente no domínio da economia digital,	1. Introdução de um módulo de diagnóstico destinado a avaliar as competências profissionais dos alunos na área do empreendedorismo no processo educativo da Universidade 2. Introdução de um módulo de diagnóstico no processo educativo da Universidade, destinado	1. Adaptação dos programas educacionais da Universidade ao mercado moderno, levando à mobilidade dos graduados no

empreendedorismo, trabalho em equipe e projeto e poupança de saúde em relação às suas futuras áreas profissionais	a avaliar as competências profissionais dos alunos no domínio do trabalho em equipe 3. Introdução de um módulo de diagnóstico no processo educativo da Universidade, destinado a avaliar as competências profissionais dos alunos no domínio do trabalho de projeto 4. Introdução de um módulo de diagnóstico no processo educativo da Universidade, destinado a avaliar as competências profissionais dos alunos na área da saúde	mercado de trabalho internacional 2. Obter feedback dos alunos sobre o desenvolvimento de competências profissionais
Até 2024, cada Universidade deve garantir que pelo menos 70% de seu corpo docente acadêmico participe de pesquisa e desenvolvimento sobre questões relacionadas ao tema do ensino e envolva os alunos nesta pesquisa	5. Incorporação de módulo(s) ao programa de educação profissional continuada (CPE – sigla em inglês) que inclui a avaliação das competências profissionais do corpo docente acadêmico no campo do trabalho em equipe com os alunos 6. Incorporação de um módulo(s) no programa CPE que inclui a avaliação das competências profissionais do corpo docente acadêmico no campo do trabalho de projeto com os alunos 7. Incorporar um módulo(s) ao programa CPE que inclui a avaliação das competências profissionais do corpo docente acadêmico no campo do trabalho em equipe e trabalho de projeto com alunos de mestrado	Desenvolvimento de Competências Profissionais do Corpo Docente Acadêmico.
Mecanismos de todo o sistema para melhorar a competitividade global do ensino superior russo foram implementados	9. Avaliação de competências profissionais de alunos de pós-graduação com base na técnica CA dependendo da linha do programa	Desenvolvimento de trajetórias educacionais pessoais de mestres e pós-graduados de universidades russas
Até 2024, pelo menos 15% do corpo docente acadêmico das universidades nos 500 melhores rankings internacionais participam da implementação de programas educacionais de outras universidades	10. Avaliação das competências profissionais do corpo docente acadêmico com base na técnica CA, dependendo da linha do programa	Desenvolvimento adicional de competências profissionais do corpo docente acadêmico de universidades russas

Fonte: Elaborado pelos autores

Os projetos apresentados não cobrem todas as tarefas possíveis de desenvolvimento das universidades russas. O objetivo é encontrar maneiras de usar a CA para aumentar a posição competitiva das universidades russas. Especial atenção é dada aos projetos que visam desenvolver as competências profissionais dos mestres, uma vez que atualmente na prática educacional de universidades estrangeiras a parcela de graduandos atinge pelo menos metade do total de alunos (SALMI, 2009).

A seguir, como exemplo, consideraremos o modelo aproximado de competências do mestrado na linha do programa de 38.04.01 “Economia”, a especialização “Economia mundial”. O conjunto padrão de competências do mestrado em Economia inclui 3 competências culturais gerais, 3 profissionais gerais e 14 competências profissionais. Se nosso objetivo é avaliar e identificar potenciais líderes entre os graduandos, então podemos formar o seguinte modelo de competências (Tabela 2).

Tabela 2 – Exemplo de modelo de competências de um aluno de mestrado – líder

Competência	Descrição da competência
1. Orientação para resultados	Eficiência de trabalho e tolerância ao estresse Desempenho na execução de tarefas Capacidade de superar barreiras para atingir metas
2. Comunicação	Clareza na apresentação de sua própria posição Capacidade de resolver situações de conflito
3. Gestão de equipe	Criando uma equipe de colegas pensadores Capacidade de liderar em uma situação difícil Capacidade de delegar a autoridade Capacidade de planejar atividades conjuntas
4. Decisões administrativas	Capacidade de modelar situações típicas Capacidade de tomar decisões imediatas
5. Pensamento crítico	Concentre-se em uma abordagem sistemática para a solução de problemas Pensamento independente
6. Habilidades analíticas	Capacidade de analisar uma grande quantidade de informações Capacidade de avaliar e classificar informações
7. Motivação dos subordinados	Envolver a equipe no fluxo de trabalho Capacidade de aplicar diferentes métodos de motivação

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com este modelo, é possível desenvolver exercícios de modelagem de CA.

Nas diretrizes para a realização de centros de avaliação, que seguem os especialistas americanos, há uma regra importante de como usar os exercícios de modelagem, ou seja, o CA, como técnica de avaliação de competências profissionais, deve incluir exercícios de modelagem suficientes relacionados ao trabalho dos sujeitos e à observação do comportamento do pessoal. Para situações simples, pode-se usar um ou dois exercícios de modelagem relacionados ao trabalho (Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, 2009).

Ao mesmo tempo, as abordagens metodológicas para o desenvolvimento de exercícios de modelagem e avaliação no CA podem ser diferentes, e sua aplicação depende diretamente do objetivo de avaliar as competências profissionais do pessoal. De acordo com Duncan Jackson, Lance e Hoffman (2012), o desenho dos exercícios de CA deve ser flexível, e incluir

tanto o desenvolvimento de CA com ênfase em exercícios, quanto o uso da chamada campanha híbrida “exercício de medição” (JACKSON; LANCE; HOFFMAN).

Nas condições modernas da sociedade digital, a técnica CA foi transformada e pode ser utilizada em formato online. Neste aspecto da aplicação da técnica de CA, podemos citar a interessante experiência da empresa americana Hogan Assessment Systems Inc., que foi a primeira a oferecer o uso de testes pessoais de pessoal para melhorar o desempenho da empresa. Do ponto de vista da avaliação das competências profissionais no domínio da liderança, os especialistas desta empresa distinguem os seguintes tipos de liderança: 1) líder de resultados; 2) líder de pessoas; 3) líder de processo; 4) líder pensante; 5) líder social; 6) líder de dados (ASSESSMENT SYSTEM INC, 2017; MAKLAKOVA; KHOVANSKAYA; FAVICTOROVNA, 2019).

A implementação de procedimentos de avaliação baseados em CA exige que as universidades tomem decisões organizacionais eficazes sobre como e quem implementará os procedimentos de avaliação. Como soluções padrão, podemos oferecer às universidades russas as seguintes opções para a implementação dos projetos propostos:

- 1) Uma opção interna que significa que a Universidade forma especialistas certificados na avaliação de competências e forma uma divisão apropriada.
- 2) Uma opção externa onde a avaliação de competências é realizada por especialistas externos.
- 3) A terceira opção pode ser denominada mista, na qual são possíveis diferentes combinações das duas opções anteriores.

Obviamente, a decisão final é tomada pela Universidade com base na sua estratégia de desenvolvimento, recursos financeiros e humanos.

Resultados e discussão

Uma desvantagem significativa da técnica CA é que o uso de tais procedimentos de avaliação pode ser caro e demorado. Para superar essa desvantagem, é possível implementar os projetos propostos no formato de diagnósticos de treinamento.

Essa possibilidade de implementação da técnica de CA pode ser considerada como uma abordagem metodológica que combina elementos tanto da avaliação tradicional quanto da avaliação em desenvolvimento.

A utilização da técnica CA na melhoria das competências dos professores universitários pode dar os seguintes efeitos positivos:

Em primeiro lugar, com base nos resultados da avaliação das competências profissionais dos professores, é possível concluir sobre a real contribuição de um programa específico de CPE para o autodesenvolvimento pessoal de um professor universitário.

Em segundo lugar, o uso da técnica de CA nos programas de CPE oferece uma oportunidade única para os professores obterem um impulso para um maior desenvolvimento.

Terceiro, a técnica CA nos programas CPE pode ser implementada em um formato distante.

Síntese

Resumindo os argumentos acima, podemos tirar algumas conclusões.

Nas condições modernas, a técnica CA abre novas oportunidades para as universidades russas resolverem problemas de identificação de professores e alunos talentosos. CA é um método universal que permite avaliar o nível de desenvolvimento das competências profissionais em tempo razoável, com custos moderados e com o nível de qualidade exigido.

A CA permite:

- identificar o potencial profissional de cada participante da CA;
- identificar funcionários promissores com base nos resultados da CA e formar uma reserva de talentos;
- sistematizar a competência profissional do pessoal.

Em geral, a eficácia do uso do CA pelas universidades russas é determinada pelo objetivo final de sua implementação, o complexo de competências profissionais avaliadas, o nível de profissionalismo dos avaliadores e outros fatores.

Conclusões

A técnica de CA tem um grande potencial na solução dos problemas atuais de desenvolvimento das universidades russas, a fim de aumentar sua competitividade internacional. 10 projetos descritos acima para o uso da técnica CA visam resolver uma importante tarefa estratégica das universidades russas na atração de alunos e professores talentosos. Na implementação dos projetos propostos, recomenda-se fazer amplo uso do potencial da parceria público-privada, incluindo a cooperação com diversos participantes do mercado de serviços educacionais, inclusive parceiros estrangeiros. Os possíveis participantes também podem ser empregadores da empresa.

Os autores esperam que o material apresentado neste artigo seja útil ao leitor e convide a um diálogo de trabalho sobre este tema com quaisquer interessados.

AGRADECIMENTOS: O trabalho é realizado de acordo com o Programa do Governo Russo de Crescimento Competitivo da Universidade Federal de Kazan.

REFERÊNCIAS

FAKHRUTDINOVA, A. V.; SHAMSUTDINOVA, D. V.; RAMSIYA, N. G. Paradigmatic methodology of civic culture formation process in young generation. **Journal of Sociology and Social Anthropology**, v. 10, n. 4, p. 198-202, 2019.

FAKHRUTDINOVA, E.; FAKHRUTDINOVA, A.; SEVERYANOV, O. The transformation of educational approaches at the time of social and economical changes. **World Applied Sciences Journal**, v. 27, n. 13, p. 15-19, 2013.

GUIDELINES and Ethical Considerations for Assessment Center Operations1. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 17, p. 243-253, 2009. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2009.00467.x

HOGAN ASSESSMENT SYSTEM INC. **Leader Focus Viewing Leadership Through the Right Lens**. 2017. Disponível em: https://www.hoganassessments.com/wp-content/uploads/2019/05/Leader-Focus_en.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

JACKSON, D. J.; LANCE, C. E.; HOFFMAN, B. J. **The psychology of assessment centers**. New York: Routledge. 2012.

KHAIRUTDINOV, R. R. The content of educational programs in technical universities: Quality of applying the modern professional standards. **International Journal of Instruction**, v. 12, n. 1, p. 357-360, 2019.

KHUSSAMOV, R. R. Potential of using technology the assessment center in the system DPO. *In: CPE as a strategic resource for regional cultural development*. Kazan, 2018. p. 276-282.

LEDOVSKAYA, T. V.; SOLYNIN, N. E. Main approaches for assessing results of development of the main educational programs by higher educational institution students. **Yaroslavl Pedagogical Bulletin**, v.1, n. 106, p. 49-55, 2019.

MAKLAKOVA, N. V.; KHOVANSKAYA, E. S.; FAVICTOROVNA, A. V. Critical thinking as a fundamental ability of a personality. **Journal of Sociology and Social Anthropology**, v. 10, n. 4, p. 142-147, 2019.

RUSSIA. Order No. 321 of 30 March 2015 of the Ministry of education and science of the Russian Federation. On approval of the Federal State Educational Standard of Higher

Education in the program track of 38.04.01 Economics (master's level). Disponível em: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380401.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SALMI, J. **The Challenge of Establishing World-Class Universities**. 2009. Disponível em: [http://lst-iiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=027226/\(100\).10.1596/978-0-8213-7865-6](http://lst-iiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=027226/(100).10.1596/978-0-8213-7865-6). Acesso em: 10 jan. 2021.

TEREKHOVA, T. A; MIKHAILOVA, L. L. **Assessment center as a method for evaluating the competence of a manager**. Irkutsk: BSUER, 2011.

VOLANTE, P. *et al.* Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile. **School Leadership & Management**, v. 39, n. 1, p. 26-47, 2019. DOI: 10.1080/13632434.2018.1442325

VUTETICH, E. *et al.* Russian standard of the assessment center. **Organizational Psychology**, v. 3, n. 2, p. 8-32, 2013. Disponível em: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2/114628164.html>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ZHDANOVA, O. O.; KHMARA, A. P. Building an in-house candidates pool for Moscow's "My Documents" of public services: project by Moscow Metropolitan Governance University. **Moscow Government University Bulletin**, n. 1, n. 39, p. 39-46, 2018.

Como referenciar este artigo

FAKHRUTDINOVA, E. V.; KHUSSAMOV, R. R.; MEFODEVA, M. A.; FAKHRUTDINOVA, A. V. Centro de avaliação da competitividade internacional em universidades russas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. esp. 6, p. 3483-3492, dez. 2021. e-ISSN:1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.6.16103>

Submetido em: 12/04/2021

Revisões requeridas em: 27/08/2021

Aprovado em: 29/11/2021

Publicado em: 30/12/2021

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

