



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Estudos da Linguagem
Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada

PLANES PPG-LA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2021 - 2024

Elaborado pela Comissão Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Linguística Aplicada
(setembro/2020 a fevereiro/2021)

Aprovado pelo Departamento de Linguística Aplicada da Unicamp

Compilado por Marcelo El Khouri Buzato (Coordenador do PPG-LA)

Campinas, 10 de abril de 2021

CPG – IEL/UNICAMP
Rua Sérgio Buarque de Holanda, nº 571, CEP 13083-859 – Campinas/SP – Brasil
+55 19 3521.1506 cpgiel@iel.unicamp.br



Sumário

Sumário Executivo	3
1. Apresentação: percurso de elaboração e convergência com os PLANES Unicamp e IEL.....	4
2. Identidade organizacional: missão, visão & valores	12
3. Diagnóstico (análise ambiental).....	15
4. Objetivos estratégicos.....	16
5. Indicadores e metas	17
6. Projetos estratégicos	23
Referências.....	26



Sumário Executivo

Seguindo a prática recomendada pela CAPES e pelo Grupo Executivo de Planejamento Estratégico da Unicamp (GEPlanes), este plano foi idealizado em harmonia com o planejamento estratégico da Unicamp para o quinquênio 2021-2025, sendo que o período coberto foi adaptado para quatro anos (2021-2024) de modo a se harmonizar com o ciclo de gestão estratégica da Unicamp e, ao mesmo tempo, com o ciclo avaliativo do sistema de avaliação quadrienal da CAPES. Embora não estejam explícitas neste plano relações objetivas e causais pertinentes a todos os objetivos estratégicos da Universidade, tomou-se o cuidado de conferir a compatibilidade entre as missões, valores, visões, princípios e indicadores julgados os mais adequados para o desenvolvimento do programa com aqueles pensados para a Universidade como um todo. Considerou-se, ainda, o planejamento estratégico do Instituto de Estudos da Linguagem 2015-2020, assim como o planejamento que será feito a partir de junho de 2021 para o Instituto. Resultaram do percurso de elaboração deste documento 12 objetivos estratégicos específicos do PPG-LA e 41 indicadores quantitativos e qualitativos que demandarão a construção de uma estrutura específica para coleta e armazenamento de dados, vinculada, também, ao projeto de autoavaliação do quadriênio. Os objetivos foram organizados em um mapa estratégico elaborado segundo o método *balanced scorecard*, composto pelas camadas “resultados para a sociedade”, “processos internos” e “capacidade organizacional”. O diagnóstico que possibilitou a definição de tais objetivos foi feito pelo método SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e baseado em dados de autoavaliação do quadriênio 2017-2020, ficha e diretrizes de avaliação da CAPES, relatório de avaliação institucional da Unicamp (2014-2020) e, principalmente, do compartilhamento de percepções e avaliações sobre os contextos interno e externo do programa feito pelos participantes dos workshops que levaram ao documento final. Foram elaborados, em consequência do diagnóstico e objetivos, quatro pré-projetos estratégicos que permitirão reunir esforços dos públicos do programa em torno dos objetivos que demandam novas atividades e recursos. Por ser esta a primeira vez que o programa é chamado a elaborar um planejamento estratégico para si (em lugar de apenas “seguir” os planejamentos da Universidade e do Instituto), é esperado que sejam necessários ajustes de percurso, especialmente quanto aos indicadores e metas, o que será feito em consonância com o processo de autoavaliação do PPG-LA e de acordo com a evolução dos contextos interno e externo do programa em vista da pandemia de Covid-19 e dos desdobramentos das crises política e econômica que o Brasil atravessa. Nosso objetivo final será análogo ao que a Unicamp coloca no seu PLANES 2021-2025, porém sintonizado com nossas competências e visão específicas: manter o PPG-LA como um programa de pós-graduação de qualidade em uma universidade pública e com papel de liderança e entre os melhores em sua área no Brasil e internacionalmente.



1. Apresentação: percurso de elaboração e convergência com os PLANES Unicamp e IEL

Esta é a primeira vez que o PPG-LA é chamado a elaborar um documento de planejamento estratégico para o programa, desde a sua fundação, uma vez que, na Unicamp, são as unidades de ensino o nível hierárquico mais fundamental a executar tal tarefa, cabendo aos programas de pós-graduação, até então, apenas adequarem-se a objetivos mais amplos assim definidos para a Universidade e a unidade administrativa a que estão filiados.

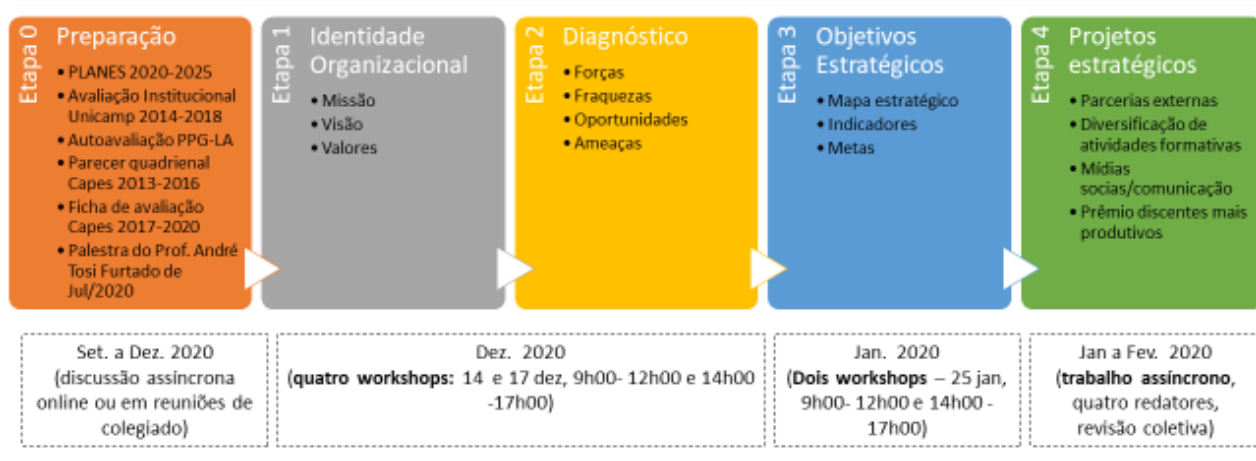
Em vista dessa dificuldade inicial, foi de grande ajuda a afirmação contida no PLANES Unicamp 2021-2025 (ATVARS; SERAFIN, 2020) de que o exercício do planejamento não é um fim em si mesmo, mas um meio para o pensamento coletivo sobre os rumos, necessidades e objetivos da organização (p. 9). Dessa forma, encaramos o PLANES PPG-LA 2021-2024 como um processo de conscientização sobre a situação e os rumos do programa, assim como sobre o papel estratégico de cada docente, discente e egresso do PPG-LA, de cada curso oferecido, estágio cumprido, artigo publicado etc., mas, também, da ação coletiva consciente e reflexiva, norteadas por valores e objetivos comuns a serem postos em prática e sustentados por todos ao longo do quadriênio. Em relação ao que até então se fazia no PPG-LA, esse planejamento foi um grande avanço. Contudo, justamente por ser nossa primeira experiência, estamos certos de que ele terá imperfeições que só poderão ser corretamente entendidas e sanadas ao longo do quadriênio, sobretudo a partir do momento em que todos os indicadores contidos nele e no sistema de autoavaliação tenham sido corretamente "calibrados", e que possa emergir a percepção do valor estratégico de cada ação e objetivo, assim como de elementos até então não percebidos ou elencados explicitamente no plano.

Ainda que houvesse o entendimento de que o método seria secundário em relação ao exercício de pensar o programa estrategicamente, entendeu-se de saída a importância de encontrar apoio em uma metodologia estabelecida e recomendada, razão pela qual decidiu-se alinhar a confecção do plano a princípios do método de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1996), como, a propósito, também o fez o grupo executivo responsável pela condução do PLANES Unicamp 2021-2025 (GEplanes). Entre outras vantagens oferecidas às organizações que o utilizam, o BSC busca esclarecer e facilitar o consenso em relação à estratégia, alinhando metas organizacionais e individuais, criando uma diferença clara entre o que é estratégico e o que é meramente operacional e permitindo, assim, o estabelecimento de índices mínimos suficientes para direcionar periodicamente a execução do plano, ou mostrar em quê ele deveria ser ajustado. Dito de outra forma, o BSC é voltado para a

transformação de ideias e “reclamações” em ação estratégica com resultados mensuráveis, o que convém a uma organização que obedece a um ciclo de avaliação e gestão estratégica de apenas quatro anos, e que tem parte de sua liberdade de agir restrita por normas e regulamentos próprios do serviço público que, naturalmente, tornam as inovações e transformações organizacionais mais lentas e difíceis.

Antes da realização efetiva dos workshops e discussões assíncronas on-line que levaram ao documento aqui apresentado, a comissão de coordenação do PPG-LA divulgou de diversas formas (mensagens de e-mail, exposições em reuniões colegiadas, conversas individuais) os resultados da autoavaliação “experimental” feita entre 2018 e 2019, além das orientações feitas pela representação da área de Linguística e Literatura nos dois anos anteriores para conscientizar e motivar, em especial, o corpo docente permanente, de que, mais do que atender a uma demanda nova no processo avaliativo da CAPES, o planejamento estratégico poderia representar um momento de reflexão e comunicação importante para todos os públicos que fazem o programa existir. Sobretudo, pode ser uma oportunidade de alinhar melhor objetivos coletivos e individuais, repensar a identidade institucional do programa após as diversas aposentadorias, avaliar as mudanças na proposta do programa, linhas e áreas, além de analisar os efeitos, na Unicamp, da pandemia de Covid-19, as mudanças legislativas referentes à disponibilidade de verbas, cortes de bolsas federais e assim por diante.

Figura 1 - Etapas de preparação do PLANES PPG-LA 2021-2024



Elaboração: os autores

As análises e discussões coletivas que precederam a montagem do PLANES PPG-LA foram realizadas em seis workshops on-line, de quatro horas cada um, realizados entre dezembro de

2020 e janeiro de 2021. Os intervalos entre os encontros foram utilizados para colaborações assíncronas entre os participantes por meio do Google Docs da Unicamp. Participaram desses workshops, diretamente, todos os docentes permanentes do programa. Indiretamente, por meio dos relatórios de autoavaliação e consultas diretas, e comentários no Google Docs, tiveram oportunidade de contribuir os representantes discentes e o corpo técnico do programa. Vale lembrar, nesse sentido, que o questionário de autoavaliação para os públicos “discentes” e “egressos”, realizado em setembro de 2020, trazia uma seção em que se pedia que os respondentes elencassem os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças ao programa, além de delinear sua visão sobre a identidade organizacional do programa, sua missão e seus diferenciais).

Não foi possível obter um consultor externo para liderar as discussões nem por parte da Unicamp, nem por via de contratação externa com recursos do PROAP. A mediação foi feita, portanto, em revezamento pelos integrantes da comissão coordenadora do PPG-LA a partir de leituras realizadas sobre o método BSC e diretrizes recebidas em uma palestra aos coordenadores de pós-graduação da Unicamp em setembro de 2020, por iniciativa da pró-reitoria de pós-graduação.

Figura 2- Ciclo de Gestão Estratégica da Unicamp no período de 2020 a 2025



Elaboração: GEPlanes/Unicamp



O processo de preparação deste plano esteve intimamente ligado, como não podia deixar de ser, não apenas com os resultados das ações de autoavaliação realizadas já no quadriênio 2016-2020, como também com o projeto de sistema de autoavaliação do programa que integra o presente relatório quadrienal, de tal modo que o ciclo de gestão estratégica do programa se tornasse cronologicamente compatível com o ciclo de avaliação da CAPES e, ao mesmo tempo, pudesse terminar antes do ciclo de cinco anos da Unicamp, a tempo de o programa levar seus resultados para as discussões sobre o planejamento estratégico seguinte do Instituto e da Universidade, já tendo em mãos o parecer final da avaliação quadrienal da CAPES. No momento da confecção do relatório quadrienal de 2021-2024, por outro lado, teremos oportunidade de ter experimentado os modos de relacionamento entre os dois ciclos (da Unicamp e da CAPES) e, caso permitido, fazer modificações no cronograma que se mostrem necessárias.

Ao finalizar esta apresentação, cabe destacar sucintamente os principais pontos de contato do PLANES PPG-LA 2021-2024 com o PLANES Unicamp 2021-2025 e o PLANES IEL 2015-2020.

Diferentemente do PLANES Unicamp, o planejamento do PPG-LA não exhibe explicitamente os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável elencados pela ONU como âncoras para nossos objetivos locais, embora, ao alinhar o planejamento do programa ao da Universidade, isso esteja implícito.

A Unicamp definiu como sua missão “promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva”. Sua visão de futuro para 2025 é “ser uma universidade pública reconhecida pela sua excelência no ensino, na produção e na difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento socioambientalmente sustentável, com a democracia e com a justiça social e o respeito à diversidade”. Para tanto, compromete-se com o seguinte conjunto de valores a nortear suas ações:

- Educação de excelência;
- Respeito à liberdade intelectual;
- Compromisso com a formação integral e cidadã;
- Inclusão e acolhimento;
- Equidade de Diversidade;
- Estímulo à interdisciplinaridade e à diversidade das áreas do conhecimento;
- Estímulo à criatividade, inovação, pensamento crítico e liderança;
- Responsabilidade social e engajamento local, regional e nacional;
- Relação dialógica com a sociedade;

CPG – IEL/UNICAMP



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Estudos da Linguagem
Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada

-
- Compromisso com o desenvolvimento sustentável;
 - Internacionalização;
 - Contemporaneidade e visão de futuro;
 - Transparência e gestão democrática;
 - Responsabilidade e sustentabilidade administrativa e financeira.

Norteadas por esses valores, missão e visão, a Universidade definiu 13 objetivos estratégicos específicos, a saber:

- **Objetivo Estratégico 01:** Ampliar o acesso e a diversidade da comunidade universitária e as políticas de inclusão, permanência e apoio acadêmico.
- **Objetivo Estratégico 02:** Promover inovação, cultura e transferência de conhecimento, intensificando a cooperação dialógica com o poder público e a sociedade, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
- **Objetivo Estratégico 03:** Desenvolver uma cultura de interação com os egressos, contribuindo para o aprimoramento da universidade.
- **Objetivo Estratégico 04:** Ampliar e fortalecer a comunicação efetiva com os diversos setores da sociedade, buscando dar visibilidade às nossas atividades e seus impactos.
- **Objetivo Estratégico 05:** Ampliar a visibilidade dos programas de ensino, em todos os níveis, para que mais estudantes se sintam atraídos pela experiência formativa da Unicamp.
- **Objetivo Estratégico 06:** Ter currículos atualizados, flexíveis, centrados no estudante, que utilizem recursos tecnológicos e incorporem atividades extracurriculares, cocurriculares e de extensão em todos os níveis de ensino.
- **Objetivo Estratégico 07:** Promover pesquisas integradas de forma a assumir o protagonismo frente aos desafios da sociedade contemporânea.
- **Objetivo Estratégico 08:** Reconhecer e valorizar as atividades de extensão na carreira docente e no ambiente acadêmico discente.



-
- **Objetivo Estratégico 09:** Intensificar as parcerias com diferentes setores da sociedade como forma de diversificar as fontes de captação nacional e internacional de recursos para pesquisa.
 - **Objetivo Estratégico 10:** Aprimorar a atratividade das carreiras da Universidade visando a preservação de quadros de alto nível condizentes com a missão e a visão de futuro da Unicamp.
 - **Objetivo Estratégico 11:** Garantir a sustentabilidade orçamentária, financeira, operacional e de infraestrutura da Universidade.
 - **Objetivo Estratégico 12:** Aperfeiçoar e modernizar o modelo de gestão administrativa e acadêmica que garanta o bom desenvolvimento das atividades-fim da Universidade.
 - **Objetivo Estratégico 13:** Estabelecer um modelo sustentável de gestão financeira e administrativa para a área da saúde.

Para cada um desses objetivos, o PLANES Unicamp 2021-2025 especifica linhas de ação que, por sua vez, apontam diretamente para os entes e instâncias organizacionais implicados. Já que os objetivos são globais e dependem da ação de todos os agentes da Universidade, é com base nessas linhas de ação, além do conteúdo temático e proposicional dos objetivos, que o PPG-LA identificou os principais pontos de contato entre os dois PLANES, e, também, a forma de integrar o PLANES Unicamp ao sistema de autoavaliação do PPG-LA.

Resumidamente, as linhas de ação que vinculam diretamente o PLANES Unicamp ao PLANES PPG-LA são as que se seguem, estando explícitos, entre parênteses, os vínculos entre os objetivos em cada plano:

- Efetividade na formação de estudantes, acompanhado de orientação educacional e mentoria (objetivo 1 do PLANES Unicamp; objetivos 2 e 6 do PLANES PPG-LA)
- Diversidade (objetivo 1 do PLANES Unicamp; objetivo 4 do PLANES PPG-LA)
- Projetos com a comunidade (objetivo 2 do PLANES Unicamp; objetivo 3 do PLANES PPG-LA)
- Atuação junto a órgãos externos (objetivo 2 do PLANES Unicamp; objetivos 3 e 5 do PLANES PPG-LA)



Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Estudos da Linguagem
Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada

-
- Interação com egressos (objetivo 3 do PLANES Unicamp; objetivo 11 do PLANES PPG-LA)
 - Atualização curricular (objetivo 3 do PLANES Unicamp; objetivos 6 e 7 do PLANES PPG-LA)
 - Comunicação e relação com a sociedade (objetivo 3 do PLANES Unicamp; objetivos 6 e 7 do PLANES PPG-LA)
 - (Inter)Nacionalização dos currículos (objetivo 5 do PLANES Unicamp; objetivo 5 do PLANES PPG-LA)
 - Atualização e flexibilização curricular (objetivo 6 do PLANES Unicamp; objetivos 6 e 7 do PLANES PPG-LA)
 - Incorporação de recursos tecnológicos no ensino (objetivo 6 do PLANES Unicamp; objetivo 12 do PLANES PPG-LA)
 - Qualificação da Produção Científica (objetivo 7 do PLANES Unicamp; objetivos 5 do PLANES PPG-LA)
 - Capacitação de pessoas (objetivo 10 do PLANES Unicamp; objetivo 12 do PLANES PPG-LA)
 - Clima organizacional (objetivo 10 do PLANES Unicamp; objetivos 8 e 11 do PLANES PPG-LA)
 - Satisfação dos usuários (objetivo 10 do PLANES Unicamp; objetivos 8 e 11 do PLANES PPG-LA)

Com relação ao planejamento estratégico 2015-2020 do IEL, buscamos compreender em que medida o PPG-LA foi efetivo na consecução dos objetivos ali propostos e, ao mesmo tempo, quais impactos aquele planejamento sofreu, ao longo do período, devido a mudanças e crises passadas pela universidade e pelo país.

Eram 6 os objetivos estratégicos do PLANES 2015-2020 do IEL vinculados diretamente à pós-graduação:

- **Objetivo 1:** Garantir a excelência das atividades de ensino e pesquisa dos Programas de Pós-graduação mantidos pelo Instituto (Linguística, Linguística Aplicada, Teoria e História Literária e Divulgação Científica e Cultural).
- **Objetivo 2:** Instituir o Programa de Doutorado em Divulgação Científica e Cultural em parceria com o Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo, do Núcleo de Desenvolvimento da Criatividade (LABJOR/Nudecri) da Unicamp.



- **Objetivo 3:** Incrementar os convênios com Programas de Pós-graduação nacionais e internacionais e mais programas de intercâmbio de alunos e docentes.
- **Objetivo 4:** Consolidar o Setor de Dados Acadêmicos, enquanto responsável pela inserção, tratamento e disponibilização de todos os dados de produção acadêmica gerada pelos docentes, dando apoio aos seus orientandos.
- **Objetivo 5:** Dar maior visibilidade nacional e internacional aos Programas de Pós-graduação e às pesquisas realizadas no IEL.
- **Objetivo 6:** Integrar os alunos de pós-graduação nas atividades acadêmicas do Instituto, em especial nos eventos organizados pelos Programas de Pós-graduação, fortalecendo, igualmente, sua presença e representatividade nas diversas Comissões do IEL.

Com relação ao Objetivo 1, o PLANES PPG-LA 2025 reflete a percepção de que “garantir a excelência” se mostrou uma formulação um tanto vaga (exceder às expectativas de quem, em quais sentidos?), a despeito de termos nossa própria definição de qualidade, explicitada no projeto de autoavaliação do programa que acompanha este plano. Assim, este planejamento traduz a ideia de excelência pela de entrega de resultados efetivos à sociedade mediante a melhoria dos processos internos, de capacitação, de comunicação e de inserção. Os objetivos 03, 04 e 06 do PLANES Unicamp foram perseguidos pelo PPG-LA no período, o que se mostrou especialmente relevante pela nossa participação e resultados no PrInt (chamadas internacionais e publicações conjuntas com os parceiros, acordos de cotutela, curso ministrado por professor visitante entre outras), pelo envolvimento ativo dos discentes e egressos no processo de autoavaliação e pelos diversos trabalhos de consultoria e cooperação técnica realizada entre os grupos de pesquisa do PPG-LA e instituições oficiais/governamentais e não governamentais no campo educacional. O Objetivo 04 do PLANES IEL, no entanto, não foi atingido, o que se revelou uma das fraquezas listadas na nossa análise de SWOT. No PLANES IEL 2021-2025, o PPG-LA lutará, juntamente com os demais programas do Instituto, para incluir como objetivo estratégico a construção de um aparato de coleta, gerenciamento, análise e consulta de dados voltados especificamente para as necessidades da pós-graduação, o que vai requerer recursos humanos e materiais de que os programas em si não dispõem, tampouco podem contratar em vista dos usos permitidos das verbas recebidas da CAPES e de outras agências.

Feitas essas considerações sobre o processo de construção do presente plano estratégico e sobre como está relacionado ao ciclo de gestão estratégica da Unicamp e aos planos estratégicos do Instituto e da Universidade, exibimos o PLANES PPG-LA 2021-2025 propriamente dito nas seções a seguir.

2. Identidade organizacional: missão, visão & valores

Figura 3 - Visão, Missão e Valores do PPG-LA

Missão							
Produzir e socializar conhecimento sobre as práticas de linguagem com foco em problemas sociais contemporâneos para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.							
Visão 2021-2024							
Ser um programa coeso em suas práticas e objetivos de pesquisa, ensino e gestão, que converta maximamente o potencial de seus docentes, pesquisadores, discentes e egressos em resultados acadêmicos socialmente relevantes, voltados para os problemas e desafios contemporâneos, com ênfase em perspectivas inovadoras nos estudos da linguagem e nas ciências humanas e sociais nos âmbitos local e global.							
Valores							
Formação de cidadãos críticos	Inclusão social, acessibilidade e respeito à diversidade	Ética nas relações humanas	Renovação epistemológica e metodológica contínua	Abertura para multiplicidade, heterogeneidade e diálogo entre saberes acadêmicos e não acadêmicos.	Aprimoramento constante do corpo docente	Valorização da qualidade sobre a quantidade na produção científica	Equilíbrio na dedicação docente ao ensino e à pesquisa.

Elaboração: os autores

A Unicamp define sua missão no PLANES Unicamp 2021-2025 como "promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva". Ao mesmo tempo em que se entrelaça à missão da Unicamp ao destacar "a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva", a missão do PPG-LA trata de inserir o PPG-LA explicitamente na Linguística Aplicada, isto é, naquela vertente dos estudos da linguagem que elege as práticas de linguagem (e não as teorias linguísticas ou o estudo positivista/naturalista do funcionamento das línguas, apenas) como objeto central do conhecimento inter e transdisciplinar que produz, com foco em problemas sociais e educacionais contemporâneos, marca principal de todas as ciências aplicadas.



A visão do PPG-LA 2021-2025, por sua vez, procura "decompor" de certa forma, para melhor explicitar, o que a visão do PLANES Unicamp chama de "excelência no ensino, na produção e na difusão do conhecimento". Nesse sentido, destaca a coesão interna entre pesquisa, ensino e extensão/intervenção, e a conversão máxima dos potenciais e capacidades dos seus atores internos em resultados acadêmicos socialmente relevantes. Além disso, define como parte do significado de "excelência" a inovação de perspectivas metodológicas e epistemológicas sintonizadas com os desafios contemporâneos e com o que se tem feito em escala local e global no seu campo de conhecimento e no campo mais amplo das ciências humanas. Derivarão daí os objetivos estratégicos que focalizam a diversificação da formação discente, a capacitação pós-doutoral do corpo docente, a ampliação de vínculos nacionais e internacionais de pesquisa e a participação de docentes de outros programas na formação discente, que, por sua vez, deve integrar a formação com a produção de conhecimento inovador via produção intelectual.

O PPG-LA entende, da mesma forma que o PLANES Unicamp 2021-2025, que seus valores são mais do que ideais inspiradores: valores fornecem a base para comportamentos, atitudes e decisões que levem à concretização da missão e devem expressar o que a organização considera como virtude coletiva e individual a ser incentivada e preservada.

Os valores elencados pelo PLANES PPG-LA e pelo PLANES-Unicamp são necessariamente compatíveis, uma vez que, em ambos, os planos os valores são coerentes com as visões e missões que, como destacado acima, entrelaçam-se muito fortemente. Convém destacar, contudo, o modo como os valores do PPG-LA recuperam, especificam e localizam aqueles elencados pelo PLANES UNICAMP.

Os valores elencados no PLANES-Unicamp são:

1. Respeito à liberdade intelectual;
2. Compromisso com a formação integral e cidadã;
3. Inclusão e acolhimento;
4. Equidade e diversidade;
5. Estímulo à interdisciplinaridade e à diversidade das áreas do conhecimento;
6. Educação de excelência;
7. Estímulo à criatividade, inovação, pensamento crítico e liderança;
8. Responsabilidade social e engajamento local, regional e nacional;
9. Relação dialógica com a sociedade;
10. Compromisso com o desenvolvimento sustentável;
11. Internacionalização;



-
12. Contemporaneidade e visão de futuro;
 13. Transparência e gestão democrática;
 14. Responsabilidade e sustentabilidade administrativa e financeira.

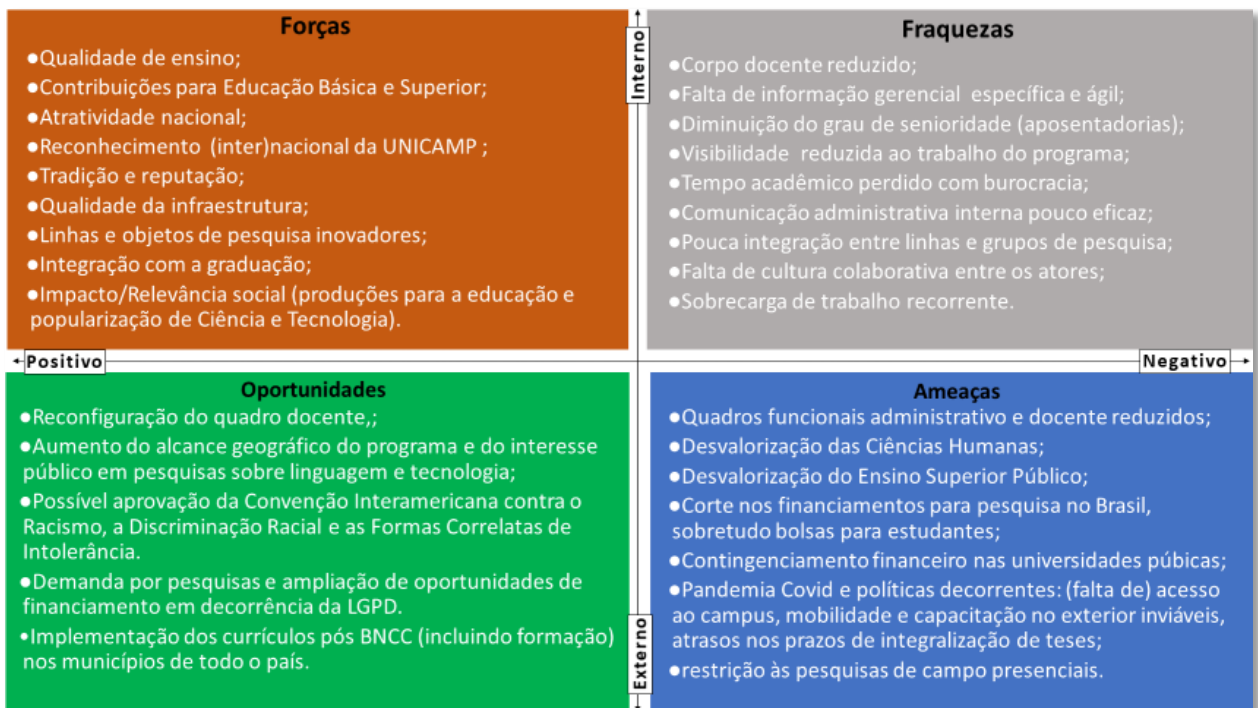
Os valores elencados no PLANES PPG-LA se relacionam explicitamente com esse conjunto em diversos aspectos. Ao eleger como valor a "abertura para multiplicidade, heterogeneidade, interdisciplinaridade e diálogo entre saberes acadêmicos e não acadêmicos", o PPG-LA acolhe os valores 1, 3, 5 e 9 da Unicamp. O valor "inclusão social, acessibilidade e respeito à diversidade" do PPG-LA faz eco aos valores 1, 3, 4, 9 e 10 da Unicamp. A "renovação epistemológica e metodológica contínua" e o "aprimoramento constante do corpo docente" dialogam diretamente com os valores 1, 6, 7 e 12 do PLANES da universidade. Já os valores "valorização da qualidade sobre a quantidade na produção científica", "equilíbrio na dedicação docente ao ensino e à pesquisa" e "formação de cidadãos críticos" traduzem e especificam, para o PPG-LA, o valor 6, "educação de excelência", da Unicamp, quando se entende excelência como sinônimo de qualidade (e não meramente quantidade). Além disso, esse valor também é entendido como dedicação à formação discente com e pela pesquisa, e não entende o exercício da função docente como empecilho para o desempenho em pesquisa. Compreende, ainda, que a "educação de excelência" diz respeito a formar pessoas cuja capacidade de pensamento reflexivo e dialógico é baseada no exercício de "exceder" as visões, perspectivas e narrativas sobre seus objetos do conhecimento oriundas do senso comum e do utilitarismo técnico e econômico, descompromissado com a sustentabilidade, a equidade e a diversidade na produção social do conhecimento.

Todos os valores da Unicamp, assim como os do PPG-LA, obviamente estão implicados de forma mútua, pelo simples fato de serem valores inseridos no item "ética nas relações humanas" do PLANES PPG-LA. Contudo, o programa explicita, com esse valor, a noção de que não é real e consequente nortear-se por uma ética expressa em termos de grandes linhas de ação entre organização e sociedade se a ética dos atos cotidianos entre os atores do programa não for marcada como virtude coletiva e individual a ser incentivada e preservada. A ideia é que se vá além dos protocolos de honestidade intelectual, respeito pessoal e civilidade que se espera de um programa de pós-graduação, mas que se fundamente na qualidade do ambiente e das relações humanas entre os atores do PPG-LA aquela coesão e colaboratividade que estão expressos em sua visão.

3. Diagnóstico (análise ambiental)

Uma vez estabelecida claramente a identidade organizacional, o PPG-LA procedeu a análise dos seus ambientes interno e externo, resumindo as principais conclusões a que se chegou no respectivo workshop com o diagrama de SWOT da figura 4. O objetivo dessa análise foi saber o que o programa sabe ou é capaz de fazer, assim como o que pode fazer por meio de seus próprios recursos vis-à-vis aqueles fatores ambientais sobre os quais o PPG-LA não tem controle ou poder, mas que podem ser aproveitados como oportunidades ou contra os quais é necessário que o programa se proteja.

Figura 4 – Análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) 2021-2024



Elaboração: os autores

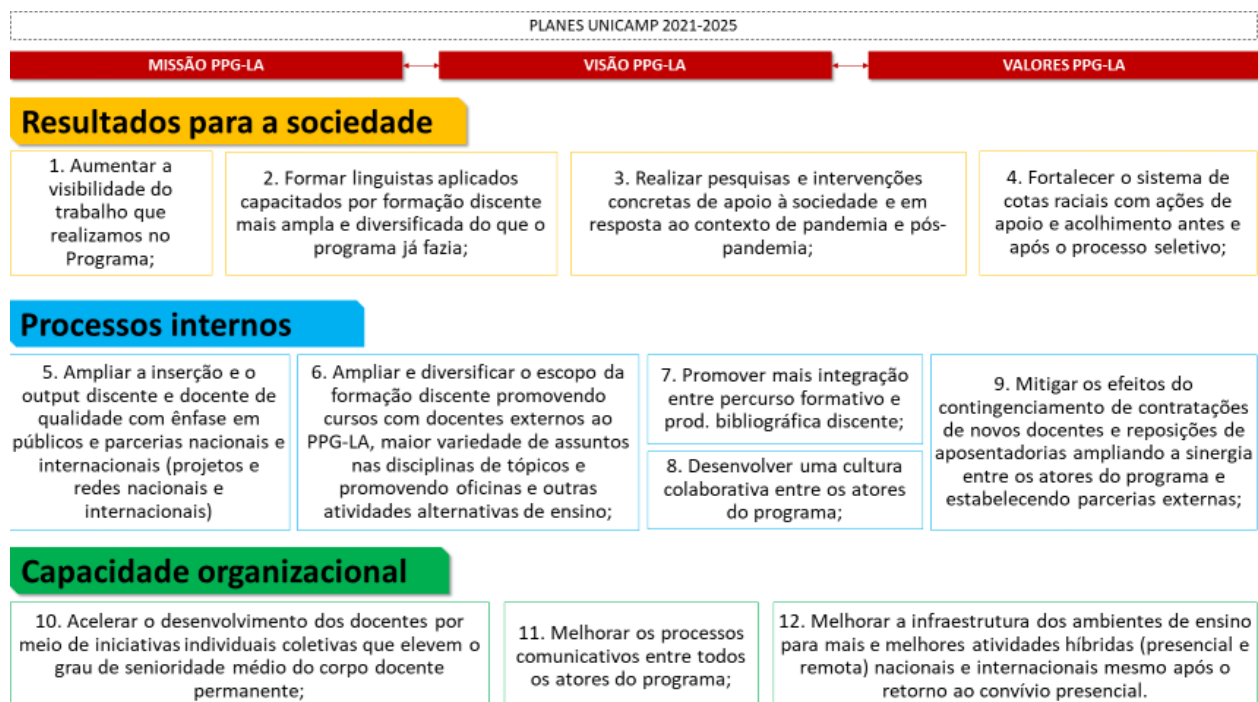
De modo geral, destacam-se entre as forças do PPG-LA a sua atratividade para talentos na área dos estudos da linguagem e a sua forte ligação com a educação básica, que torna suas pesquisas naturalmente impactantes do ponto de vista social, mas também sua versatilidade e capacidade de inovar com o respaldo do reconhecimento nacional e internacional da Unicamp como universidade de ponta. Já as fraquezas do programa giram em torno, basicamente, de uma cultura organizacional que necessita se adaptar, por meio de novas formas de integração e colaboração entre os atores, à crescente escassez de recursos humanos e ao aumento na relevância da informação gerencial nos processos internos e externos de (auto)avaliação e acompanhamento de projetos. As ameaças ao plano estratégico advêm, em grande parte, das

restrições sanitárias e orçamentárias que enfrentam hoje as universidades públicas, mas também da desvalorização política e financeira das ciências humanas no Brasil nos últimos anos. É por essa razão que se vê como oportunidade movimentos recentes ou implementações eminentes de mecanismos sociais (jurídicos, políticos) que colocam em destaque aspectos da cidadania contemporânea expressos em leis ou projetos que guardam ressonância com as linhas de pesquisa do programa (ensino, cultura e tecnologia), assim como novas práticas socioambientais que se fortaleceram na pandemia e vêm promovendo importantes transformações nos usos sociais da linguagem.

4. Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos derivados da análise ambiental e visando ao atingimento da visão para 2024 foram organizados em no mapa estratégico abaixo, elaborado segundo o método *balanced scorecard*, composto pelas camadas “resultados para a sociedade”, “processos internos” e “capacidade organizacional”. Buscou-se com isso articular os objetivos segundo a lógica de que para apresentar resultados é preciso que os processos internos ocorram de forma eficaz e, para tanto, é necessário que o programa fortaleça em amplie a sua capacidade interna.

Figura 5 Objetivos estratégicos do PPG-LA distribuídos pelas perspectivas “resultados”, “processos” e “capacidade”.



Elaboração: os autores



Para cada um dos objetivos do PPG-LA, obteve-se nos workshops e discussões on-line um conjunto de indicadores considerados, inicialmente, capazes de permitir o acompanhamento anual do progresso dos processos e projetos derivados do Plano.

5. Indicadores e metas

Para que a organização possa ter clareza a cada momento sobre o quanto tem avançado na direção de cada um de seus objetivos, deve eleger um conjunto de indicadores que mostrem o planejamento em ação efetiva, assim como métricas que apresentem o estado dos referidos indicadores e metas que possam guiar o investimento na melhoria de cada um desses indicadores, visando ao resultado esperado.

Abaixo são apresentados os 12 objetivos do plano acompanhados dos seus indicadores, metas a serem perseguidas e parâmetros iniciais a serem utilizados. Uma vez que, como já mencionado, trata-se do primeiro PLANES PPG-LA e, ademais, existe uma paucidade de sistemas que permitam o acesso direto a informações gerenciais precisas necessárias para o acompanhamento das metas, pode ser necessário que se revisem alguns desses indicadores, assim como será o caso dos indicadores do sistema de autoavaliação. No entanto, parte-se do princípio de que sempre haverá alguma forma de mensurar o avanço do programa rumo a seus objetivos estratégicos, sendo o mais importante não o indicador escolhido, mas o propósito de transformar o objetivo em ação que possa ser mensurada de qualquer maneira disponível.

Objetivo 1 - Aumentar a visibilidade do trabalho que realizamos no Programa

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Número de participantes externos de eventos promovidos pelo Programa	Média do quadriênio	+ 1	+2	+2	+3
Número de seguidores de contas oficiais do programa em mídias sociais	Número de seguidores	100	+ 10%	+10%	+10%
Fator de impacto dos trabalhos publicados em periódicos por docentes e alunos do programa	Aumento do Índice H5 – Google Scholar médio do programa, considerando docentes e discentes, sobre o índice de 2020	2%	3%	4%	5%
Número de alunos especiais acolhidos pelo programa	Média do quadriênio = 65 ao ano	70	75	80	85

Objetivo 2 - Formar linguistas aplicados capacitados por formação discente mais ampla e diversificada

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Número de disciplinas de tópicos com temas inéditos (originais) no quadriênio	Média anual de 2016 a 2020	1	1	1	0
Número de alunos matriculados em disciplinas de outros programas no ano	Média anual de 2016 a 2020	+1	+1	+1	+1
Número de disciplinas oferecidas por ou em parceria com docentes externos ao PPG-LA	Média de 2017 a 2020 (0,5 ao ano)	1	1	1	1
Número de oficinas e workshops adicionais/específicos oferecidos aos alunos no ano	De 2017 a 2020 = 1 oferta	1	2	2	2
Número de alunos que publicaram em coautoria (produções bibliográficas e técnicas) com seus orientadores ou docentes de outros grupos/linhas do programa/pesquisadores	De 2017 a 2020 = 69 coautorias docente-discente (bibliográficas e técnicas); Média de 17 produtos ao ano	20	23	26	30

Objetivo 3 – Realizar pesquisas e intervenções concretas de apoio à sociedade e em resposta ao contexto de pandemia e pós-pandemia

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Número de ações com ONGs/orgãos e instituições públicos/ comunidade externa	16 assessorias ou consultorias prestadas oficialmente no quadriênio (média anual = 4)	4 no ano	5 no ano	5 no ano	6 no ano
Projetos/ações de extensão integrados com a pós	Número de alunos matriculados na disciplina LP025 -Atividades de pesquisa e extensão comunitária em Linguística Aplicada (Em 2020 = 1)	3	4	5	5

Objetivo 4 - Fortalecer o sistema de cotas raciais com ações de apoio e acolhimento antes e após o processo seletivo

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
% de inscrições de cotistas versus todas	Média de 2018 a 2020 = 16%	16%	18%	22%	24%
Aprovados cotistas versus total de aprovados	Média de 2018 a 2020 = 15%	15%	17%	18%	20%
Taxa de sucesso optantes (aprovados versus homologados)	Média de 2018 a 2020 = 27%	27%	30%	32%	35%
Relação da taxa de sucesso de cotistas versus não-optantes	Média de 2018 a 2020 = 74%	0,74	0,80	0,85	0,9

Objetivo 5 - Ampliar a inserção e o output com ênfase em públicos e parcerias nacionais e internacionais (projetos e redes)

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Output total de produtos bibliográficos docentes nacionais e internacionais	Mediana anual de 2017-2020 = 35,5 Output de 2020 = 23	30	33	37	40
Output total de produtos bibliográficos discentes nacionais e internacionais	Mediana anual de 2017-2020 = 51 Output de 2020 = 41	45	49	54	60
Mediana de produtos bibliográficos docentes (livros, artigos, capítulos e traduções) internacionais	Mediana anual de 2017-2020 = 3 Output de 2020 = 2	3	4	4	5
Mediana de produtos bibliográficos discentes (livros, artigos, capítulos e traduções) internacionais	Mediana anual de 2017-2020 = 2 Output de 2020 = 2	2	3	3	4
Projetos de pesquisa que incluem membros externos nacionais ou internacionais	Mediana anual de 2017-2020	+1	+1	+1	+1
Número de disciplinas ou workshops ministrados em inglês para discentes internos e externos	Total no quadriênio 2017-2020	1	1	1	1
Convênios, financiamentos ou projetos de cooperação com colegas de outras IES brasileiras ou internacionais	Total no quadriênio 2017-2020	+1	+1	+1	+1

Objetivo 6 - Ampliar e diversificar o escopo da formação discente

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Número de atividades de ensino (cursos, minicursos e oficinas) ministradas com ou por docentes externos convidados, visitantes ou pós-docs	Número de eventos realizados	2 oficinas	1 oficina 1 disciplina	1 oficina 1 minicurso	1 oficina 1 disciplina 1 minicurso
Número de disciplinas/créditos externos ao PPG-LA cursadas por discentes do programa anualmente	Média de 2017 a 2020 = 10	10	11	11	12

Objetivo 7 - Promover maior integração entre percurso formativo e produção bibliográfica discente

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Ofertas da disciplina LP024 - Prática de produção textual acadêmica em Linguística Aplicada para alunos regulares e especiais (se optantes por regimes de cotas raciais)	Número de turmas por ano, no mínimo	1	1	1	1
Número de produtos bibliográficos em coautoria entre discentes, entre discentes e docentes ou entre discentes e outros (egressos, participantes externos, pós-docs, outros).	Média no quadriênio 2016-2020 = 36 produtos bibliográficos	36	40	45	50
Número de trabalhos finais de disciplina que redundaram em artigos ou capítulos submetidos para publicação	Levantamento com os alunos na etapa do processo de autoavaliação de 2021	Resultado do levantamento	+10%	manter	+10%

Objetivo 8 - Desenvolver uma cultura colaborativa entre os atores do programa

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Produtos técnicos e bibliográficos em coautoria docente-discente no programa	Mediana anual (2017-2020) = 17	17	18	20	21
Evento ou ação conjunta (grupos e/ou linhas de pesquisa diferentes)	Número de eventos ao ano (pelo menos)	1	1	1	1
Disciplinas ministradas a 4 ou mais mãos	Número de disciplinas ao ano (pelo menos)	1	1	1	1
Número de docentes que realizaram disciplinas a 4 ou mais mãos no ano	Número de docentes ao ano (pelo menos)	2	2	2	2

Objetivo 9 – Mitigar os efeitos do contingenciamento de contratações de novos docentes e reposições de aposentadorias ampliando a sinergia entre os atores do programa e estabelecendo parcerias externas

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Disciplinas ministradas por pesquisadores visitantes ou pós-docs supervisionados por docentes do PPG-LA	Número de disciplinas oferecidas ao ano entre 2017 e 2020 =0,5	1	1	1	1
Disciplinas conjuntas/espelhadas com parceiros de outros programas utilizando recursos de ensino híbridos	Número de disciplinas oferecidas ao ano	0	1	0	1
Disciplinas ministradas a quatro mãos por docentes do PPG-LA que atendam a um número grande de alunos	Número de disciplinas oferecidas ao ano	1	1	1	1



Objetivo 10 - Acelerar o desenvolvimento dos docentes por meio de iniciativas individuais coletivas que elevem o grau de senioridade médio do corpo docente permanente

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Número de novos docentes com pós-doc	Número atual = 6	1 (concluir)	2 (no país)	2 (no exterior)	1 (no exterior)
Número de docentes gestores de convênios nacionais e internacionais	2017-2020 = 2	3	3	4	4
Número de docentes editores ou em conselhos editoriais de periódicos qualificados nacionais	Em 2020= 13 – 3 aposentadas = 10	11	12	13	14
Número de projetos de bolsas de produtividade CNPq aprovados (no mérito) no corpo permanente	Em 2020 = 5 – 3 aposentadas = 2	2	+ 1 se abrir edital	+ 1 se abrir edital	+ 1 se abrir edital
Número de docentes que atuam como consultores, revisores ou representantes em associações profissionais e agências	Em 2020 = 7 – 2 aposentadas = 5	5	5	6	6

Objetivo 11 - Melhorar os processos comunicativos entre todos os atores do programa

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Efetividade na busca e compreensão de informações técnicas/administrativas	Grau de satisfação mensurado no processo de autoavaliação	Regular	Bom	Bom	Ótimo
Agilidade e efetividade das respostas a consultas feitas por e-mail ou telefone à secretaria e coordenação do PPG-LA	Grau de satisfação mensurado no processo de autoavaliação	Regular	Bom	Bom	Ótimo
Efetividade do uso das mídias sociais do programa para comunicação com discentes, egressos e público interno	Número de visualizações, likes e comentários em posts informativos nos canais de mídia social do programa, usando o ano de 2021	Implantar o sistema de comunicação via mídias	1% a 20% acima do resultado obtido ao final de	21% a 50% acima do resultad	Mais de 50% do resultado obtido ao final de



Objetivo 12 - Melhorar a infraestrutura dos ambientes de ensino para mais e melhores atividades híbridas (presencial e remota) nacionais e internacionais mesmo após o retorno ao convívio presencial

INDICADORES	INDICADOR OU LINHA DE BASE	METAS			
		2021	2022	2023	2024
Implantação e uso de pelo menos uma sala de aula preparada para ensino híbrido (vídeo, iluminação, isolamento acústico, tela digital etc)	Zero salas em 2020	Elaboração do projeto e obtenção da verba	Montagem da sala e eventos teste (workshops, aulas de disciplinas variadas)	Uma disciplina nacional em parceria com IES remota	Uma disciplina internacional em parceria com IES remota

6. Projetos estratégicos

É possível perceber que os objetivos estratégicos aqui elencados não se esgotam em ações pontuais: muitos precisam ser integrados entre si por meio de sistemas ou atividades que até então não existam ou não eram realizadas de forma sistemática e monitorada no programa. Por essa razão, foram encomendados, de início, a grupos de trabalho reunindo docentes, discentes e técnicos, quatro projetos estratégicos derivados do mapa estratégico a serem implantados entre junho e novembro de 2021. Todos esses projetos serão implantados e mantidos por equipes mistas de docentes e discentes (eventualmente, egressos). Serão, além disso, vinculados, sempre que possível, a ações estruturadas e perenes de extensão nas quais poderão se engajar, também, alunos de graduação dos cursos do IEL. Apresenta-se a seguir um resumo dos objetivos, estratégias e prazos de implantação desses projetos.

Mídias sociais do PPG-LA



O projeto de Mídias Sociais para a Pós-Graduação em Linguística Aplicada tem como objetivo fomentar a divulgação científica de trabalhos de docentes e discentes, entre a comunidade interna e externa do programa, além da publicação de editais para projetos, submissões de artigos e capítulos de livros, que possam contribuir para a produção acadêmica dos alunos. Ademais, tratará de integrar à divulgação acadêmica os fluxos de informação crítica relativa aos serviços técnico-burocráticos, de benefícios disponíveis para os discentes e de mobilização e conscientização dos atores internos e externos para o sistema de autoavaliação do programa. Finalmente, dará suporte ao processo seletivo anual e à manutenção do relacionamento do programa com seus egressos. O projeto será integrado a uma atividade de extensão em que serão capacitados discentes e docentes, visando a produção de conteúdos, o gerenciamento das contas e interações em mídias sociais. O grupo será responsável também pela integração dos diversos canais (site do programa, canais oficiais da CPG e do IEL, mídias sociais) para ampliar continuamente o engajamento e a promoção da imagem pública do PPG-LA, nacional e internacionalmente. O prazo de implantação do projeto em sua totalidade é novembro de 2021.

Projeto Livro-Prêmio

Livro-Prêmio, uma ação que tem como objetivo promover, uma vez por ano, a publicação de uma dissertação e de uma tese, defendidas no PPG-LA no período anterior, por estudante com expressiva produtividade acadêmica ao longo de seu percurso formativo no Mestrado ou no Doutorado. Servirá como uma ferramenta de estímulo à produção bibliográfica discente, contemplando os(as) estudantes mais produtivos(as) e, ao mesmo tempo, oferecendo um canal a mais para disseminação de pesquisas desenvolvidas no PPG-LA. Estarão aptos a concorrer à premiação estudantes que defenderem dissertação ou tese entre janeiro e dezembro do ano de referência do prêmio, sendo o critério de participação baseado na média de produtividade bibliográfica, calculada entre o mês da matrícula de ingresso no Mestrado ou no Doutorado e o mês da defesa da dissertação ou da tese. Egressos do PPG-LA serão chamados para ajudar na validação do prêmio e a opinar sobre as estratégias de conversão dos textos da dissertação e da tese premiada em texto adequado ao formato e-book. Os e-books serão lançados em evento no PPG-LA divulgado e/ou transmitido pelas mídias sociais do programa. A publicação dos e-books será custeada com verba do PROAP ou de outras fontes a serem captadas pela coordenadoria do PPG-LA. Os dois primeiros e-books serão publicados em junho de 2022.



Projeto oficinas e workshops variados

Este projeto formatará um sistema de workshops ofertados aos discentes, docentes e egressos do PPG-LA semestralmente por convidados que sejam vinculados a outros PPGs brasileiros ou estrangeiros, ou mesmo por Pós-docs e/ou professores/pesquisadores visitantes no IEL e terão como mote temas práticos e transversais a todas as linhas de pesquisa do PPG-LA. São exemplos desses temas: uso de software para gestão bibliográfica, análise de dados quantitativa e qualitativa, edição/revisão de texto avançada e produção multimídia; técnicas e instrumentos metodológicos específicos não cobertos na disciplina LP030 – metodologia de pesquisa; fundamentos de teorias linguísticas, semióticas, de tradução ou de ensino não utilizadas usualmente pelos docentes e disciplinas do PPG-LA; estatística básica, escrita acadêmica em inglês entre outras. Sempre que possível, egressos do programa, assim como discentes, serão chamados a participar da organização e apresentação dos workshops. Todos os workshops serão transmitidos pelas mídias sociais do Programa e deverão incluir algum tipo de exercício prático que aproveite ou tenha relação com as pesquisas em andamento dos participantes. Os workshops serão promovidos pelas linhas de pesquisa do programa em sistema de revezamento. O primeiro workshop acontecerá em setembro de 2021.

Projeto parceiros externos do PPG-LA

Este projeto busca articular uma diversificação e dinamização do processo formativo dos alunos com o estabelecimento de novos vínculos do PPG-LA com pesquisadores de universidades brasileiras e internacionais, responsáveis por políticas públicas locais, nacionais e internacionais (ou por pesquisa ou *advocacy* nessa seara) e lideranças comunitárias e da sociedade civil (agentes de micropolíticas públicas), com vistas, assim sendo, aos objetivos elencados na perspectiva "resultados para a sociedade" deste plano. O projeto inclui um elenco de ações inter-relacionadas, a saber: oferecimento de disciplinas em parceria com outras universidades (concomitante, como módulo ou outra modalidade), oferecimento de minicursos, oficinas e palestras em eventos promovidos pelos grupos de pesquisa do PPG-LA; "visitas" dos grupos de pesquisa das diferentes linhas do programa entre si para compartilhamento de métodos, temáticas e, quando pertinente, trabalho conjunto com dados ou publicações. Uma equipe formada por docentes e discentes do PPG-LA, com mandato de dois anos, cuidará de planejar, divulgar e integrar essas ações do ponto de vista da divulgação. A primeira ação está prevista para o segundo semestre de 2021. Será um minicurso envolvendo o grupo de pesquisa IndisciPLAr, do PPG-LA, pesquisadores do Instituto Nacional de Educação de Surdos – INES, representantes do Ministério Público do Trabalho do estado de SP e da ONG "Missão Paz".



Referências

ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan. **Gestão estratégica PLANES: planejamento estratégico – Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP 2021-2025.** Campinas: Unicamp/CGU, 2020. *E-book*. Disponível em <<https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/>> Acesso em 22/03/2021.

INSTITUTO DE ESTUDOS DA LINGUAGEM. **Planejamento Estratégico do Instituto de Estudos da Linguagem (IEL – 2015-2019): Versão aprovada pela 192ª Congregação Ordinária.** Campinas: Unicamp, 19 mar. 2015

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.