

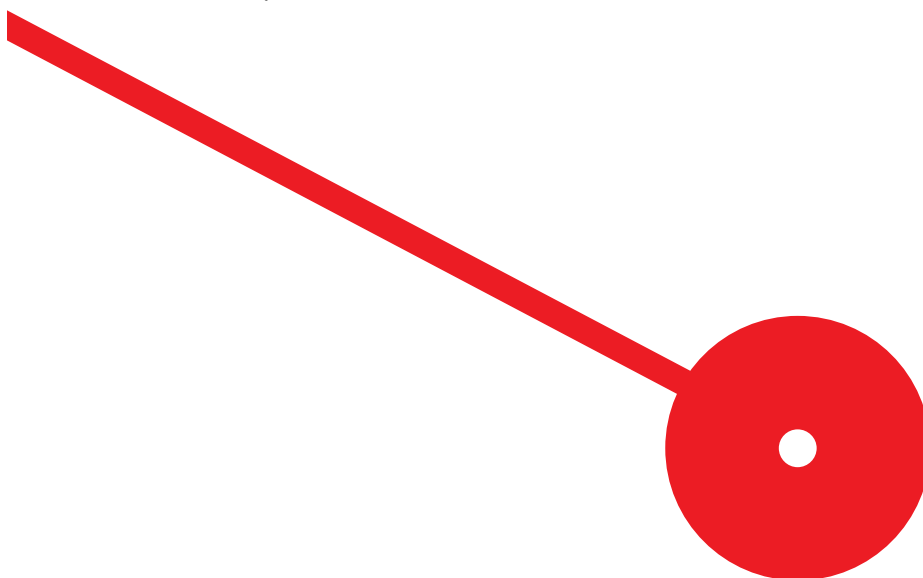


Relatório de Estágio na Rosetta Translation: Gestão de Risco na Gestão de Projetos de Tradução

Beatriz de Almeida Magalhães Sousa

Versão Final

10/2024

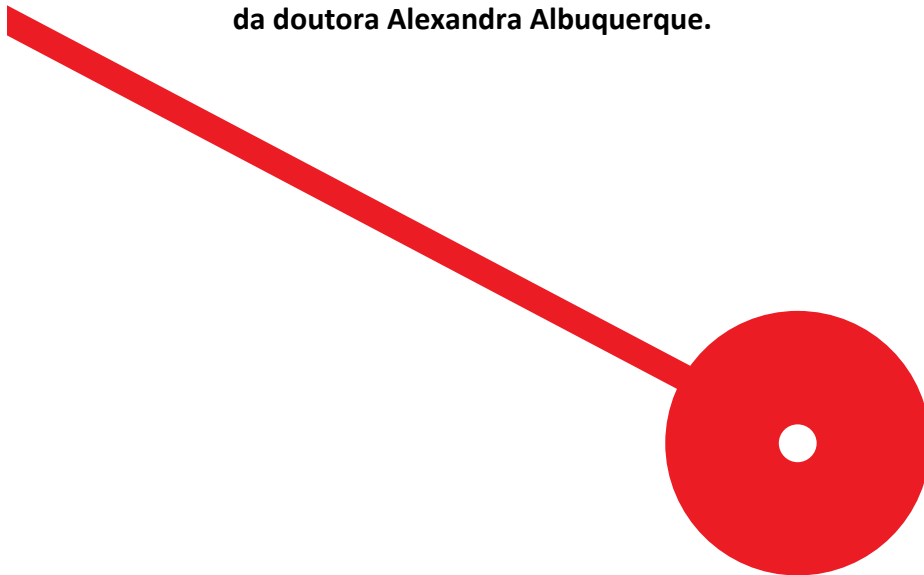




Relatório de Estágio na Rosetta Translation: Gestão de Risco na Gestão de Projetos de Tradução

Beatriz de Almeida Magalhães Sousa

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Tradução e Interpretação Especializadas, sob orientação da doutora Alexandra Albuquerque.



Resumo:

O estágio curricular, realizado de forma remota no prestador de serviços linguísticos (PSL) Rosetta Translation ao longo de cinco meses, permitiu a execução de atividades maioritariamente relacionadas com as áreas de gestão de conta e de gestão de projetos, tal como o controlo de qualidade dos documentos produzidos e a orçamentação de projetos, tendo havido, igualmente, a oportunidade de realizar traduções para português e inglês, principalmente de documentos de natureza jurídica.

O presente relatório, parte integrante do estágio curricular incluído no plano de estudos do curso de Mestrado em Tradução e Interpretação Especializadas do ISCAP, visa, não só dar a conhecer a totalidade das atividades realizadas, mas também as competências adquiridas e aplicadas ao longo do estágio curricular realizado na Rosetta Translation. Devido à importância sentida durante o estágio em aplicar as práticas relacionadas com a gestão de projetos e gestão de risco, abordamos, igualmente, os aspetos relacionados com estas duas áreas de gestão, com um foco na gestão de risco na gestão de projetos de tradução. Procede-se, posteriormente, ao enquadramento das práticas de gestão de risco aplicadas na empresa de acolhimento do estágio com os aspetos abordados sobre a gestão de risco na gestão de projetos de tradução, através de um estudo de caso, com o intuito de compreender como é que a resposta ao risco do PSL se enquadra com aquela sugerida pela literatura.

Este estudo permitiu concluir que existe uma correlação entre as práticas de gestão de risco aplicadas na empresa em questão e os fundamentos teóricos abordados na literatura sobre a gestão de risco na gestão de projetos de tradução. Ao estar alinhada com a literatura, a abordagem da empresa ao risco permite que esta consiga fazer face à complexidade dos seus projetos e controlar os riscos associados à sua atividade de forma eficaz.

Palavras chave: gestão de projetos de tradução, gestão de risco, sistemas de gestão de qualidade

Abstract:

The curricular internship, carried out remotely at the language service provider (LSP) Rosetta Translation over a period of five months, enabled us to carry out activities mainly related to the areas of account management and project management, such as quality control of the documents produced and project quotation. Moreover, there was the opportunity to carry out translations into Portuguese and English, mainly of legal documents.

This report, which is an integral part of the curricular internship and is included in the syllabus for the Master's degree course in Specialised Translation and Interpreting at ISCAP, aims not only to present all the activities carried out, but also the skills acquired and applied during the curricular internship at Rosetta Translation. Due to the importance felt during the internship in applying practices related to project management and risk management, we also address aspects related to these two management areas, with a focus on risk management in translation project management. The risk management practices applied in the host company for the internship are then brought into line with the aspects discussed about risk management in translation project management, by means of a case study, with the aim of understanding how the LSP's response to risk fits in with that suggested in the literature.

This study has led to the conclusion that there is a correlation between the risk management practices applied in the company in question and the theoretical foundations covered in the literature on risk management in translation project management. By being in line with the literature, the company's approach to risk enables it to cope with the complexity of its projects and control the risks associated with its activity effectively.

Key words: translation project management, risk management, quality management systems

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Breve Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	4
Capítulo II – Atividades Realizadas	7
1 Descrição e Análise das Atividades Realizadas	8
1.1 Orçamentação e Contacto com os Clientes	11
1.2 Contagem de Palavras	13
1.3 Tradução e Revisão	14
1.4 Controlo de Qualidade.....	19
1.5 Elaboração de Certificados.....	22
Capítulo III – Gestão de Risco na Gestão de Projetos de Tradução.....	24
2 Enquadramento da Problemática.....	25
3 Revisão da Literatura.....	26
3.1 Análise Conceptual da Gestão de Projetos	26
3.2 Análise Conceptual da Gestão de Risco	31
3.3 Riscos Associados aos Projetos de Tradução	33
3.4 Processos Associados à Gestão de Risco	36
3.4.1 Planeamento do Risco	36
3.4.2 Identificação do Risco	37
3.4.3 Avaliação do Risco.....	39
3.4.4 Minimização dos Riscos Negativos e Maximização dos Riscos Positivos	42
3.4.5 Monitorização e Controlo dos Riscos.....	44
3.5 Sistemas de Gestão de Qualidade.....	44
4 Estudo de Caso sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation.....	49
4.1 Enquadramento Metodológico	50
4.2 Resultados Obtidos.....	52

4.3	Discussão dos Resultados Obtidos	71
4.4	Conclusão	82
Considerações Finais		86
Referências Bibliográficas		89
5.1	Bibliografia Principal	90
5.2	Bibliografia Secundária.....	94
Apêndices.....		96
Apêndice I - Tipos de Certificados Oferecidos pela Rosetta Translation.....		97
Apêndice II - Políticas da Rosetta Translation		98
Apêndice III - Categorização das Não Conformidades		101
Apêndice IV - Perguntas Colocadas na Entrevista à Chefe de Gabinete e Operações sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation		102
Apêndice V - Transcrição da Entrevista à Chefe de Gabinete e Operações sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation		104
Anexos.....		114
Anexo I - Papel Timbrado do Certificado de Autenticidade		115
Anexo II - Tabela da Folha Excel para Contagem de Palavras		116
Anexo III - Estrutura Analítica de Riscos (EAR)		117
Anexo IV - Matriz de Probabilidade e Impacto.....		118
Anexo V - Carta de Referência.....		119
Anexo VI - Plano de Trabalho Final de Mestrado.....		120
Anexo VII - Fluxo de Formação do Estágio na Rosetta Translation.....		123

Lista de Abreviaturas

AO – Angola

ASQ – American Society for Quality

ATA – American Translation Association

ATC – UK Association of Translation Companies

BR – Brasil

COQ – Custo da Qualidade

CQ – Controlo de Qualidade

DTP – Desktop Publishing

EAR – Estrutura Analítica de Risco

EUATC – European Union Association of Translation Companies

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

ISO – International Standardization Organization

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PO – Project Open (programa de gestão de projetos da Rosetta Translation)

PRINCE2 – PRojects IN Controlled Environments

PSL – Prestador de Serviços Linguísticos

OCR – Optical Character Recognition

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SGP – Sistema de Gestão de Qualidade

SGSI – Sistema de Gestão da Segurança da Informação

TAC – Tradução Assistida por Computador

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

“Quem estuda e não pratica o que aprendeu, é como o homem que lava e não semeia” (Duarte, 2016). Estas palavras provêm de um provérbio árabe, que ensina que o conhecimento é apenas obtido no seu todo quando se alia a teoria à prática. É uma filosofia com que sempre concordámos, tendo-se refletido na escolha pela realização de um estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre. Assim, interessou-nos procurar empresas de tradução que oferecessem um leque alargado de atividades que pudéssemos realizar aquando do estágio, isto é, uma empresa que não se especializasse apenas num tipo de serviços linguísticos. Por estas razões, elegemos a Rosetta Translation e a Tridiom como as empresas onde nos víamos a crescer profissionalmente, tendo a escolha entre as duas recaído, principalmente, no tipo de atividades que realizaríamos. Na empresa inglesa Rosetta Translation, as atividades propostas estavam relacionadas com a gestão de projetos e de conta, tais como as tarefas de controlo de qualidade (CQ) e contacto com os clientes, e o auxílio da equipa de vendas com algumas tarefas administrativas, havendo apenas algumas oportunidades para a realização de traduções. A empresa espanhola Tridiom, por sua vez, oferecia-nos um estágio focado nos diferentes serviços de tradução, excluindo apenas as tarefas de interpretação e de gestão de projetos e de conta. O fator determinante para a escolha entre as duas entidades foi o facto de não termos encontrado, à data, empresas que oferecessem estágios na área da gestão de projetos, pelo que a oportunidade de estagiar na Rosetta Translation nos ofereceria conhecimentos numa área que se encontra em expansão (Luo & Zhou, 2023, p. 830; Suarez, 2024). Desta forma, escolhemos a Rosetta Translation como a empresa onde realizaríamos o estágio curricular, tendo o período de estágio iniciado a cinco de fevereiro e terminado no primeiro dia de julho de 2024.

Esta escolha permitiu-nos adquirir experiência na área da gestão de projetos e da gestão de risco, duas áreas que tínhamos interesse em desenvolver competências. De acordo com Walker, a gestão de projetos está intimamente ligada à gestão de risco, pelo que existe a necessidade de empregar meios de gestão de projetos que permitam evitar os riscos que são inerentes aos projetos linguísticos (2023, p. 1). Esta gestão visa assegurar, de forma geral, o cumprimento do orçamento, do prazo, do escopo, das expectativas do cliente quanto ao projeto e da qualidade garantida pela empresa, de forma a não gorar o sucesso de um projeto (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1337). Contudo, também visa tirar partido de outros fatores que possam contribuir para o sucesso de um projeto e de uma empresa, de forma a reter clientes e criar lucro, ao mesmo tempo que procura evitar ou mitigar riscos que possam surgir ao longo do projeto (Walker, 2023, p. 8). É

precisamente o tema da gestão de risco na gestão de projetos de tradução que se pretende desenvolver no presente relatório de estágio. Mais especificamente, quais são os princípios-base da área, os tipos de risco que os PSL mais comumente enfrentam e como os mitigar, prevenir ou maximizar, de acordo com a literatura publicada sobre a área. Para além disso, estes aspetos serão enquadrados com as práticas de gestão de risco aplicadas na empresa onde estagiámos, com o objetivo de compreender se a Rosetta Translation tem boas práticas de gestão dos riscos associados à gestão de projetos de tradução. Espera-se, com este relatório, consolidar conhecimentos sobre o tema da gestão de riscos na gestão de projetos de tradução, bem como compreender a utilidade da literatura sobre esta área e se a empresa a ser estudada utiliza os princípios e práticas propostos pela literatura no seu plano de gestão de risco.

Para tal, o relatório encontra-se dividido em três capítulos: o primeiro, intitulado “Breve Apresentação da Entidade de Acolhimento”, será dedicado à descrição da Rosetta Translation. O segundo, com o nome “Atividades Realizadas”, descreve e analisa as tarefas efetuadas ao longo do estágio, com o auxílio de gráficos e tabelas com as estatísticas relativas ao número de atividades realizadas, a sua extensão relativamente ao número de palavras, a sua natureza e os pares linguísticos requeridos, assim como através de exemplos de situações ocorridas no estágio, de forma a melhor ilustrar as tarefas realizadas. No terceiro capítulo, intitulado “Gestão de Risco na Gestão de Projetos de Tradução”, e dividido em três subcapítulos – “Enquadramento da Problemática”, “Revisão da Literatura” e “Estudo de Caso sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation” –, apresenta-se a revisão da literatura relativa à gestão de risco, especificamente na área da gestão de projetos de tradução, abordando-se os conceitos e princípios-chave da gestão de risco na gestão de projetos de tradução, a importância desta área, bem como a apresentação e explicação dos processos que lhe estão associados. Por fim, procurou-se compreender como os conceitos e as práticas de gestão de risco na gestão de projetos de tradução são aplicados no prestador de serviços linguísticos (PSL) onde estagiámos. Deste modo, apresenta-se um estudo de caso onde descrevemos a gestão, por parte da empresa, dos riscos associados aos seus projetos e ao contexto empresarial em que se insere e qual é a eficácia do seu plano de gestão de risco. A última parte do relatório, dedicada às considerações finais, conclui-lo-á através de uma análise crítica sobre o nosso desempenho no estágio, as aprendizagens que obtivemos através do mesmo e da elaboração do relatório, assim como sobre o cumprimento dos resultados esperados tanto no relatório como no estágio.

**CAPÍTULO I – BREVE APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE
ACOLHIMENTO**

“Fazemos tudo corretamente para que possa continuar com o seu negócio”. Esta é a filosofia do PSL inglês Rosetta Translation (Rosetta Translation, 2024a, p. 3). Fundada em 2004 por Eric Fixmer, doutorado em Fonética pela Universidade de Cambridge (Rosetta Translation, s.d.d), a empresa especializa-se na tradução jurídica, médico-farmacêutica, económico-financeira e técnica, apesar de oferecer uma variedade alargada de outros serviços, tais como os de interpretação, legendagem, transcrição, *desktop publishing* (DTP), entre outros (Rosetta Translation, 2024a, pp. 3-4).

A Rosetta Translation emprega uma equipa de profissionais que traduzem exclusivamente para a sua língua materna e que se especializam na área do texto a ser traduzido, de forma a garantir que as suas traduções sejam lidas como se se tratasse do texto original (Rosetta Translation, 2024a, p. 5). Para além disso, a sua dedicação aos clientes é perceptível através dos seus gestores de projetos que conseguem garantir a entrega atempada das traduções (ou outros serviços) solicitadas, assim como a sua qualidade. Tal deve-se ao facto de ser atribuído um gestor de projetos a cada cliente, o que permite uma melhor compreensão sobre como este opera e quais são as suas necessidades e preferências. Este fator, combinado com uma minuciosa atenção aos detalhes linguísticos e legais, permite à empresa garantir que, não só consegue completar grandes volumes de trabalho requeridos pelos clientes em prazos apertados, mas também criar laços fortes e duradouros com um número cada vez mais crescente de algumas das principais multinacionais (Rosetta Translation, 2024a, p. 6), como é o caso da American Express (Rosetta Translation, s.d.e), assim como alguns dos mais conhecidos escritórios de advogados, empresas de serviços profissionais e instituições de serviços financeiros, como a Barclays Capital e Davies Arnold Cooper (Rosetta Translation, s.d.b).

A manutenção das relações de longo prazo com os clientes é também conseguida através da gestão avançada de terminologia e de glossários, o que permite, a longo prazo, a diminuição dos custos para os clientes e para a empresa (Rosetta Translation, s.d.d), assim como a coerência na tradução, o que resulta numa redução do tempo despendido no processo de revisão (Rosetta Translation, 2024a, p. 6). Isto deve-se à utilização de tecnologia avançada na área da tradução e de extração de dados (Rosetta Translation, s.d.c; Rosetta Translation, s.d.d), tal como memórias de tradução, que permitem a memorização da terminologia do cliente, sendo esta posteriormente integrada nas futuras traduções (Rosetta Translation, 2024a, p. 6).

Por sua vez, a qualidade das traduções produzidas é assegurada, não só mediante

os processos supramencionados, mas também através da possível utilização, num projeto, de três profissionais que possuem experiência na área para a qual vão traduzir. A saber: um ou mais tradutores, um revisor e um profissional responsável pela releitura da tradução (Rosetta Translation, s.d.a).

A Rosetta Translation destaca-se, ainda, pelo facto de estar certificada por três diferentes normas de qualidade: a norma ISO 9001:2015 (que regula a gestão da qualidade) (International Standardization Organization [ISO], 2015b), ISO 27001:2022 (que garante que são aplicadas as melhores práticas no que diz respeito à segurança da informação) (ISO, 2022) e ISO 17100:2015¹ (que define os requisitos necessários para garantir um serviço de tradução de qualidade) (ISO, 2015a). Acresce o facto de ser membro da EUATC (*European Union Association of Translation Companies*), da ATA (*American Translation Association*) e, por fim, da ATC (*UK Association of Translation Companies*) (Rosetta Translation, s.d.e).

O PSL trabalha tanto com clientes particulares como com empresas, verificando-se um maior volume de trabalhos de tradução de natureza jurídica, seguido da tradução médico-farmacêutica e económico-financeira. Para a realização destes trabalhos, a Rosetta Translation emprega a sua rede de tradutores *freelance*, os seus funcionários internos, que exercem, igualmente, as funções de tradutores *in-house* (à data do meu estágio, havia três tradutores *in-house* cujas línguas de trabalho eram o inglês, francês, alemão, o italiano e o espanhol), assim como os estagiários. De facto, várias das atividades da empresa dependem da participação de estagiários para agilizar ou auxiliar na execução do processo da gestão de projetos e de conta, como detalharemos no tópico das atividades realizadas nas páginas 11 a 23. Para tal, a empresa acolhe-os o ano inteiro, devendo-se verificar um número mínimo e máximo de estagiários por mês.

Pelo descrito anteriormente, a empresa consegue garantir qualidade, cuidado e atenção ao detalhe nos seus variados serviços linguísticos, bem como manter uma rede multinacional que traduz para os idiomas mais falados do mundo e para alguns dos mais conhecidos escritórios de advogados, instituições de serviços financeiros, empresas de serviços profissionais e multinacionais (Rosetta Translation, s.d.b), a partir dos seus escritórios em Londres (sede), Xangai, Detroit, Luxemburgo e Paris (Rosetta Translation, s.d.a).

¹ Em 2015, a norma DIN EN 15038 foi substituída pela ISO 17100:2015 (Oneword, 2015), no entanto, a página *web* da empresa não apresenta esta atualização.

CAPÍTULO II – ATIVIDADES REALIZADAS

1 Descrição e Análise das Atividades Realizadas

O estágio na Rosetta Translation foi conduzido de forma remota, visto a empresa, após o surto pandémico de Covid-19, ter encerrado o seu escritório de Londres ao público. A comunicação entre os membros da equipa era feita através de *chats* privados (frequentemente utilizados para o esclarecimento de dúvidas) ou de grupo ou, ainda, através de e-mails. Foram, também, realizadas chamadas para o esclarecimento de dúvidas mais complexas e para a aprendizagem de tarefas.

Durante o período de estágio, a empresa contou com a colaboração de dez estagiários, a maioria estrangeiros, tendo havido apenas duas estagiárias de nacionalidade inglesa. As línguas de trabalho mais comumente utilizadas pelos estagiários foram o inglês, o espanhol e o francês, tendo havido a exceção do nosso caso e de outros dois estagiários, ao qual se juntaram as línguas portuguesa, arménia e russa. Para além disso, a duração do estágio dos nove estagiários foi maioritariamente de três meses, pelo que, no período a considerar, fomos nós quem que mais tempo estagiámos (cinco meses).

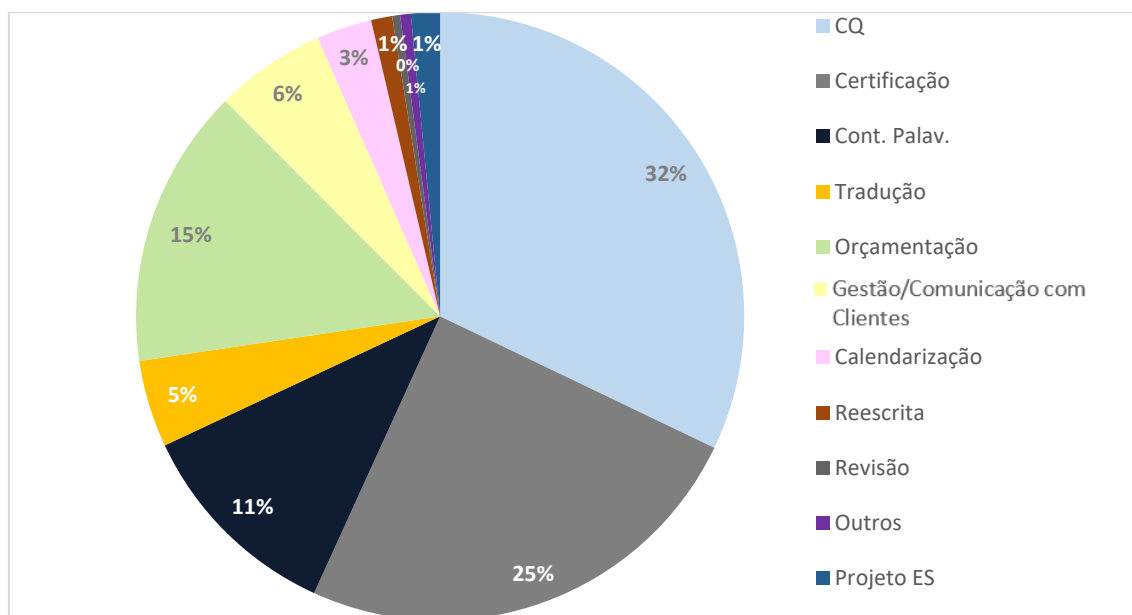
A receção ao estágio começou com uma reunião com a chefe de gabinete e operações (responsável pela orientação dos estagiários) e a gestora de vendas. Nesta reunião, fomos elucidadas sobre algumas normas básicas da empresa e as primeiras atividades a realizar. Assim, os primeiros três dias foram dedicados à leitura de guias sobre como fazer a tarefa de CQ, assim como formações por parte de outros estagiários sobre a contagem de palavras e a elaboração de certificados. No início do segundo dia, realizámos um teste para sermos avaliadas relativamente à forma como fazíamos o CQ das traduções. No final do primeiro mês, foi-nos confiada mais uma tarefa: a de contactar (potenciais) clientes e fazer orçamentos para os seus projetos. Desta forma, a maior parte da nossa formação ficou concluída no primeiro mês do estágio e, desde aí, pudemos realizar conjuntamente as atividades relacionadas com a área de gestão de projetos e a de gestão de conta. No terceiro mês, foi-nos atribuída uma tarefa de gestão de vendas que consistiu em atualizar o calendário da empresa com as férias ou indisponibilidades dos tradutores *freelance* e em registar o número de projetos de tradução de ou para espanhol atribuídos a uma tradutora *freelance* específica *versus* os que eram atribuídos a outros tradutores (*in-house* ou *freelance*), assim como o número de palavras traduzidas nesses projetos. Também neste mês, tivemos uma formação sobre como fazer o CQ no Trados, caso algum cliente enviasse os seus projetos em formato *.xliff*. No entanto, nunca chegámos a realizar esta

tarefa, visto nenhum cliente ter enviado os seus ficheiros neste formato e tal nunca ter sido solicitado.

Nas figuras seguintes, apresentamos as tarefas realizadas durante os cinco meses de estágio. Em ambas é possível constatar que as principais atividades efetuadas foram a de CQ (32%), elaboração de certificados de autenticidade (25%) e a orçamentação de projetos (15%), ou seja, tarefas que dizem respeito às áreas de gestão de projetos e de gestão de conta. Por outro lado, a tarefa de tradução, para a qual mais formação tivemos durante a parte curricular do curso de mestrado, foi apenas realizada com uma frequência de 5%. Estes dados refletem a informação sobre o estágio que nos foi providenciada no período de candidatura, pelo que já nos encontrávamos consciencializadas para o facto de a tarefa de tradução nos vir a ser apenas solicitada esporadicamente.

Figura 1

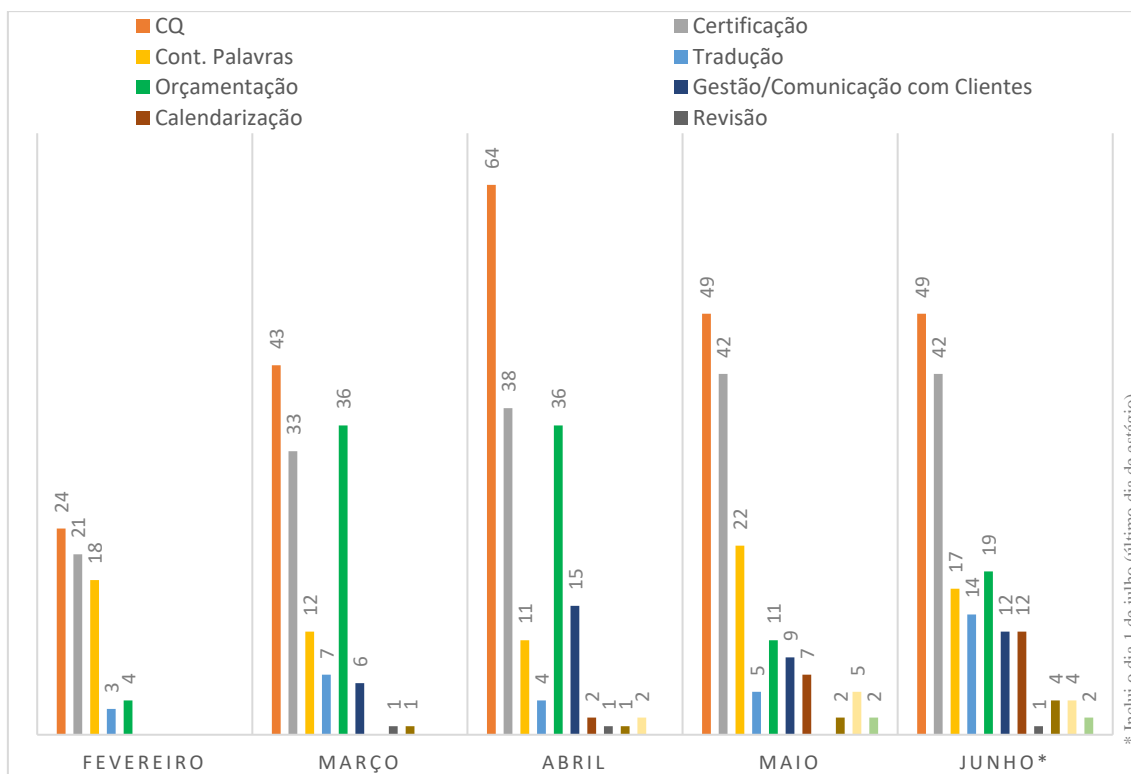
Número Total de Projetos Realizados ao Longo do Estágio



Nota. As tarefas realizadas na categoria “Outros” incluem a análise da qualidade de um ficheiro de áudio, a combinação de ficheiros, a edição dos *time codes* de uma transcrição e a formação de uma estagiária para a realização das tarefas de gestão de vendas que nos foram atribuídas.

Figura 2

Número de Projetos Realizados por Mês



Nota. Para a tarefa de contagem de palavras, foram apenas contadas as vezes em que nos foi pedido que realizássemos exclusivamente a contagem de palavras, pelo que os momentos em que procedíamos a esta tarefa para elaborar os orçamentos não foram contabilizados.

Através do cálculo do total de tarefas realizadas por mês, verifica-se que o mês de fevereiro foi aquele em que menos tarefas realizámos (com apenas 70 tarefas efetuadas). Tal deve-se ao facto de ter sido o nosso primeiro mês de estágio e de nos termos focado principalmente em apenas três tarefas (CQ, elaboração de certificados e contagem de palavras), visto as formações para as restantes tarefas terem apenas ocorrido no final do mês ou em meses posteriores. Por sua vez, o mês em que mais tarefas realizámos foi o de junho (com um total de 176 tarefas), não tendo havido nenhum fator determinante que tenha contribuído para este resultado. De facto, o número de atividades realizadas nos restantes meses é próximo ao do mês de junho (por exemplo, em abril realizámos 174 tarefas, apenas menos duas do que em junho).

Para uma compreensão mais aprofundada sobre em que consistiram algumas das tarefas que realizámos, apresentaremos, de acordo com a ordem em que as atividades são realizadas no ciclo de vida de um projeto de tradução, os subtópicos relativos à

orçamentação e contacto com os clientes, contagem de palavras, tradução e revisão, CQ e elaboração de certificados. Não serão analisadas as tarefas referentes a “Outros”, visto já terem sido explicadas na nota da Figura 1, e a tarefa de reescrita, devido à reduzida frequência com que foi realizada e de, como tal, não haver material suficiente para a sua análise. O fim desta tarefa era tornar o documento a traduzir editável para poder ser traduzido através de uma ferramenta de tradução assistida por computador (TAC).

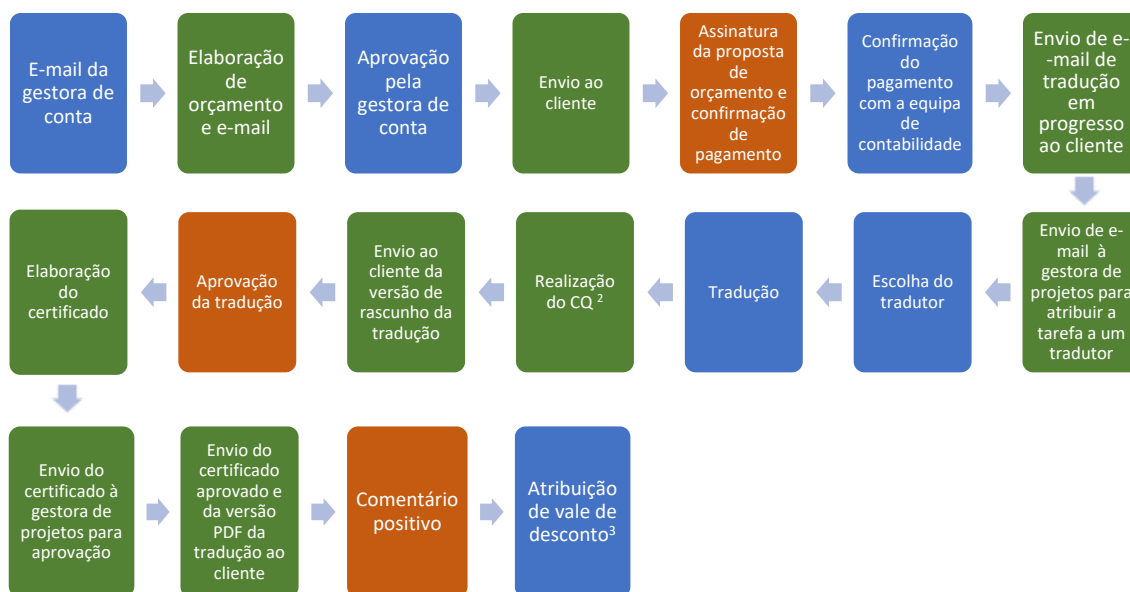
1.1 Orçamentação e Contacto com os Clientes

Para um estagiário, o ciclo de vida de um projeto começa com o contacto de uma gestora de conta com o pedido de elaboração do orçamento a enviar ao cliente. Os estagiários ficavam apenas encarregues de contactar e fazer orçamentos para clientes particulares que solicitassem os serviços de tradução, revisão, transcrição, legendagem ou um certo tipo de certificação, quer fossem clientes já existentes ou novos. O contacto com os clientes particulares que pedissem um outro tipo de serviço, como o de interpretação, e com os clientes corporativos eram exclusivamente da incumbência das gestoras de conta, devendo os estagiários auxiliá-las na contagem de palavras, para a elaboração do orçamento. Este devia ser enviado num prazo de até uma hora após a receção do e-mail, tendo, antes disso, de ser enviado à gestora de conta para que averiguasse se o orçamento continha algum erro.

Havia modelos de e-mails a enviar consoante os dados providenciados pelo cliente. Por exemplo, e-mails (i) para quando o cliente não enviava o documento a ser traduzido, (ii) para quando enviava, mas apenas providenciava o seu primeiro nome (o que fazia com que não pudéssemos enviar o anexo com a proposta de orçamento) e (iii) para quando este enviava o documento a ser traduzido e providenciava o seu primeiro e último nome. Para uma melhor compreensão deste processo, a figura em baixo ilustra as fases pelas quais passava um projeto na empresa.

Figura 3

Ciclo de Vida de um Projeto na Rosetta Translation



Nota. A azul, encontram-se as tarefas a realizar pelos membros da equipa da Rosetta Translation (excluindo os estagiários), a verde as a realizar pelos estagiários e a cor de laranja as pelo cliente.

A orçamentação era calculada de acordo com o número de palavras do documento e com o volume médio de palavras traduzidas por dia (5000 palavras em dois dias úteis). Este prazo variava consoante as línguas do projeto (por exemplo, num projeto de ou para birmanês, o prazo normal, para o mesmo número de palavras, era de três dias úteis). Por sua vez, a empresa definia um limite mínimo de custo, pelo que se um documento continha um número de palavras inferior ao necessário para atingir o valor mínimo, seria cobrado esse valor mínimo. Segundo Walker, esta política é aplicada em alguns PSL em projetos de pequena escala quando os custos associados permitem cobrir os custos com os fornecedores de serviços linguísticos, mas não possibilitam cobrir custos como as despesas gerais, nem gerar um lucro considerável (2023, p. 35).

Ao longo do estágio, elaborámos orçamentos para 106 clientes, sendo que ficámos responsáveis pelo projeto de 42 desses. Ou seja, dos 106 clientes aos quais enviámos o

² Podia ser realizado por nós ou por outro estagiário. Porém, foi maioritariamente atribuído a nós quando o cliente era nosso.

³ Caso o cliente escrevesse um comentário positivo e notificasse a empresa de o ter publicado.

orçamento, apenas 28% aceitaram que a Rosetta Translation ficasse encarregue do seu projeto. De entre estes 42 clientes, dois eram repetidos de projetos em que fomos a gestora de projetos e de conta e onze foram clientes repetidos de projetos passados em que não intervimos. Nenhum dos clientes com quem tivemos contacto demonstrou ter conhecimentos sobre a área da tradução, no sentido em que nenhum documento foi enviado em formato de ferramentas TAC, nem foi solicitada a realização do projeto através de uma destas ferramentas, assim como nenhum cliente pediu que um glossário ou guia de estilo fosse respeitado. Por último, a maior parte dos projetos que orçamentámos e acompanhámos (93%) foram projetos de pequena escala, isto é, com menos de 2500 palavras⁴.

1.2 Contagem de Palavras

O pedido para a realização da tarefa de contagem de palavras ou nos era feito através do *chat* de grupo ou nos era enviado por e-mail, devendo os estagiários proceder à contagem de palavras dos documentos dos clientes corporativos e particulares. As ferramentas utilizadas para esta tarefa, caso os documentos estivessem num formato não editável, foram o OCR.space e o i2OCR, ambos programas gratuitos *online* de OCR. A primeira ferramenta era mais precisa, no entanto, oferecia um número limitado de línguas e de tamanho de ficheiro, pelo que foi necessário utilizar a segunda quando se verificavam estes casos.

Porém, estas ferramentas nem sempre conseguiam detetar todas as palavras contidas no documento, pelo que era necessário ter em atenção o que estas tinham ou não contabilizado como palavra, já que, por vezes, consideravam manchas de tinta como letras soltas ou não contabilizavam certas palavras, principalmente se estivessem escritas à mão. O texto criado pela ferramenta era posteriormente copiado para o Word para determinar a quantidade de palavras. Prestámos especial atenção aos casos em que o Word podia contar mais ou menos palavras do que as que se encontravam no texto, como as situações em que havia números grandes que, em vez de estarem divididos em grupos de três algarismos através de sinais de pontuação, se encontravam separados por espaços⁵, em que os sinais de pontuação estivessem separados do texto (já que estes não eram contados

⁴ Este era o valor de referência visto ser o número máximo de palavras traduzidas, por dia, em condições normais, isto é, quando não era prestado o serviço de tradução urgente.

⁵ Uma vez que um número deve ser contado como apenas uma palavra, mas se estiver dividido por espaços, o Word irá contar como várias.

como palavras) ou quando certos determinantes em italiano ou francês eram juntos ao substantivo por um apóstrofo.

Ao finalizar esta tarefa, devíamos preencher uma folha Excel, a carregar no servidor do PSL para consulta dos gestores de conta e dos responsáveis pelos recibos, com os seguintes dados: o nome do documento, o seu formato, o total de palavras contadas, o total de palavras após o ajuste, um comentário⁶ e as nossas iniciais (*vide* Anexo II).

A contagem de palavras foi uma tarefa mais difícil e exaustiva do que estávamos inicialmente à espera. Tal deveu-se à dificuldade em entender o que era uma palavra em árabe ou um carácter em chinês, visto, por vezes, existir um pequeno espaço que divide as letras, nas palavras árabes, ou os traços, nos caracteres chineses, que nos deixavam em dúvida se significavam uma palavra/caracter novo ou se era um espaço pertencente aos diferentes elementos dentro de uma mesma palavra ou carácter. Para além disso, em documentos que continham anotações manuscritas em línguas cujo alfabeto não era o latino, tornava-se complicado entender, por vezes, o que contava como palavra e o que não. Foi também uma tarefa exaustiva, em certos momentos, uma vez que tivemos de fazer a contagem de palavras para documentos bastante longos, isto é, com mais de 40 páginas, tendo havido duas situações em que tivemos de fazer a contagem de palavras de um documento com mais de 2000 páginas. Por fim, houve momentos em que também necessitámos de fazer a contagem manualmente, sem o auxílio de uma ferramenta. Tal ocorreu quando o documento a traduzir era pequeno ou quando a qualidade do documento era má e as ferramentas não estavam a reconhecer as palavras corretamente.

1.3 Tradução e Revisão

Ao longo do decurso do estágio, realizámos 33 traduções, representando um total de 5% das atividades que efetuámos durante cinco meses. Isto significa que, em média, fizemos aproximadamente sete traduções por mês. Como é possível verificar na Figura 2 (*vide* página 10), o mês com o maior número de traduções realizadas foi o de junho, tendo sido feitas 14 traduções, e aquele em que menos traduções fizemos foi o de fevereiro, com apenas três realizadas. Para uma análise mais aprofundada das traduções que

⁶ Este campo era facultativo. Devia ser preenchido, por exemplo, com o número de palavras ininteligíveis, já que, segundo a empresa, estas deviam ser contabilizadas, visto um tradutor poder conseguir entender o que estava escrito.

fizemos, apresentamos, de seguida, as tabelas relativas à frequência das línguas de partida e de chegada, a natureza do documento a traduzir e o número de palavras traduzidas.

Figura 4

Frequência das Línguas de Partida nos Projetos de Tradução Realizados

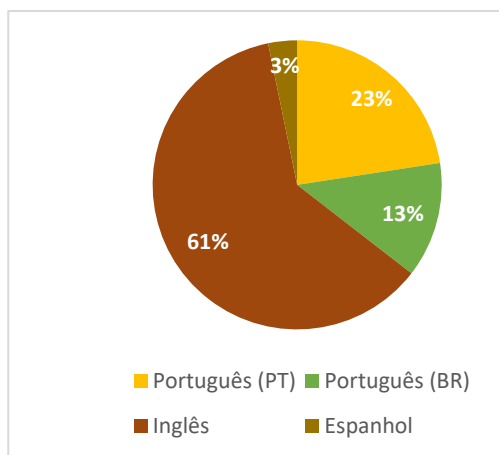
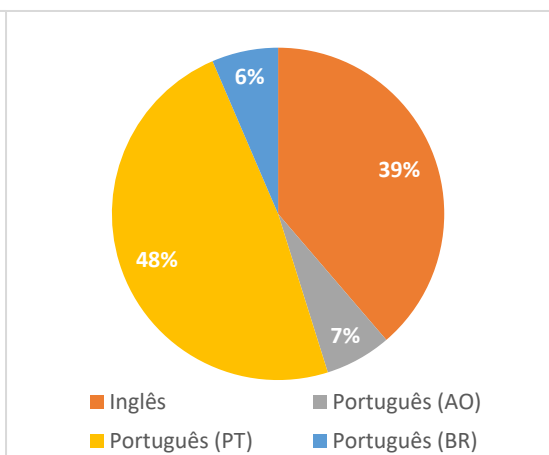


Figura 5

Frequência das Línguas de Chegada nos Projetos de Tradução Realizados

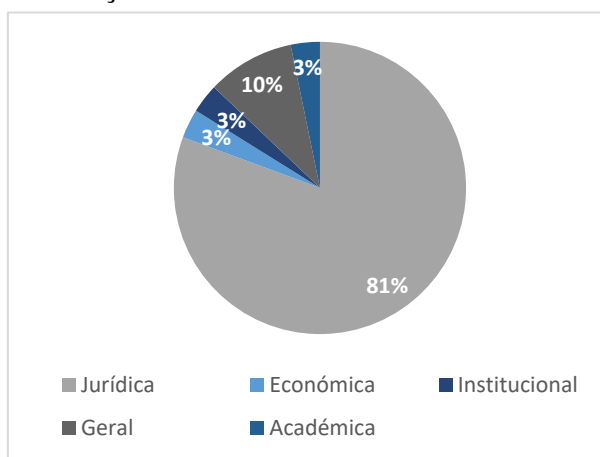


Como se pode verificar na Figura 5, a empresa não possui verdadeiramente uma política de que se deve apenas traduzir para a língua da qual se é nativo, pelo que 52% das nossas traduções foram para línguas ou variantes do português que não são a nossa língua materna.

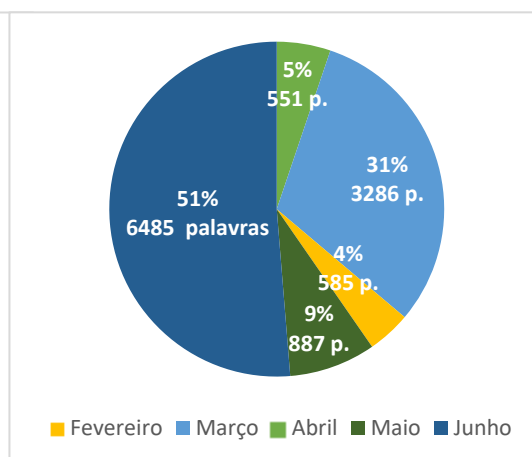
Quanto à natureza dos documentos traduzidos, constata-se, no gráfico da Figura 6, que a maioria destes documentos foram de natureza jurídica (81%), uma das áreas de especialidade da Rosetta Translation e com o maior volume de tradução na mesma. Relativamente ao número de palavras traduzidas, verifica-se que o mês de junho, que corresponde ao mês em que mais traduções fizemos, foi igualmente aquele em que mais palavras traduzimos (com 6485 palavras traduzidas) e que foi no mês de fevereiro que menos palavras foram traduzidas (551 palavras), verificando-se uma ligação entre o número de documentos traduzidos e o número total de palavras traduzidas por mês. Todos os projetos que traduzimos foram de pequena escala, isto é, com menos de 2500 palavras, tendo o maior projeto contido 1803 palavras, visto, como já mencionado no tópico das atividades realizadas na página 9, a tarefa de tradução não ter sido o principal foco do estágio.

Figura 6

Frequência da Natureza dos Projetos de Tradução Realizados

**Figura 7**

Quantidade de Palavras Traduzidas por Mês



A ferramenta utilizada para estas traduções foi o Word, visto a maior parte dos documentos enviados não serem editáveis, tais como fotografias ou documentos em PDF. No entanto, houve cinco documentos que nos foram enviados em formato Word, porém, uma vez que quatro deles foram pequenos textos a serem traduzidos (com menos de 100 palavras), não sentimos a necessidade de utilizar uma ferramenta TAC. Apenas um destes documentos foi traduzido com o SDL Studio, uma vez que continha um maior número de palavras (506 palavras). Conseqüentemente, não usamos bases de dados terminológicas nem memórias de tradução e recorremos frequentemente a dicionários bilíngues, como o da Infopédia, tendo igualmente sido utilizados o ProZ, a pesquisa terminológica no Google e a ferramenta de tradução automática DeepL.

Apesar de não termos uma base de dados terminológica ou memórias de tradução como referência, a empresa tinha vários modelos de tradução para certos tipos de documentação como, por exemplo, certidões de nascimento, de óbito e de casamento. Estes modelos permitiram-nos poupar bastante tempo ao realizar as traduções. Porém, sentimos a necessidade de rever estes modelos de tradução, visto considerarmos que o texto traduzido nem sempre era o mais correto. Tal verificou-se nas apostilas, já que a tradução no modelo providenciado traduzia de forma literal os diferentes parâmetros da apostila inglesa. Por exemplo, o campo anterior aos da data e local de emissão da apostila inglesa é intitulado “Certified” e, nas apostilas portuguesas, este campo intitula-se “Reconhecido”. Porém, o modelo de tradução utilizava o termo “Certificado”.

Acrescenta-se, ainda, que não era feita uma avaliação da nossa tradução, já que o serviço de revisão era apenas realizado se o cliente o pagasse à parte, pelo que não recebíamos o *feedback* sobre o nosso desempenho.

Por fim, destacamos um projeto de tradução realizado devido à peculiaridade do par linguístico requisitado: inglês das Filipinas para português. Apesar de o texto não oferecer dúvidas quanto ao significado de certas palavras, os termos jurídicos culturalmente marcados presentes no documento, por exemplo, o *NBI Clearance*, constituíram uma ligeira dificuldade. Na nossa pesquisa, descobrimos que as Filipinas possuem dois tipos de registos criminais: o *NBI Clearance* e o *Police Clearance*. O primeiro é mais abrangente, já que a sua apresentação é obrigatória para várias situações, como a candidatura a um emprego, para abrir uma empresa ou estudar no estrangeiro. Já o último é mais simples, visto apenas indicar se o requerente tem registo criminal numa cidade ou região (Globe, 2023). No entanto, para nos certificarmos de que estaria correto se traduzíssemos este termo com o equivalente português “registo criminal”, perguntámos a uma gestora de conta filipina se *police certificate* seria um equivalente correto de *NBI Clearance*, visto Portugal apenas possuir um tipo de registo criminal. Para além de termos recebido uma resposta positiva, fomos informadas que o *NBI Clearance* pode sempre substituir o *Police Clearance*, mas o contrário não é possível. Ora, visto o equivalente mais próximo do registo criminal português nas Filipinas ser o *Police Clearance* e de este não poder substituir o *NBI Clearance*, optou-se por manter o termo inglês na tradução, tendo sido adicionada a seguinte nota explicativa: “Certificado do Registo Criminal do Serviço Nacional de Investigação (NBI) das Filipinas”.

A tarefa de revisão, por sua vez, foi-nos apenas solicitada três vezes, cada uma com uma variante diferente da língua portuguesa como língua de chegada: a europeia, a brasileira e a angolana. Tal como com as restantes tarefas, dois dos projetos foram de natureza jurídica, tendo o restante sido de natureza geral.

Tabela 1*Tarefas de Revisão Realizadas*

Tarefa	Língua de Partida	Língua de Chegada	Número de Palavras	Natureza	Prazo
Página <i>Web</i> de Compras	Inglês	Português (BR)	30244	Geral	3 ½ dias
Registo Criminal	Inglês	Português (PT)	572	Jurídica	2 dias
Procuração	Inglês	Português (AO)	359	Jurídica	1 dia

Dois dos projetos foram desafiantes, tendo em muito contribuído para a sua dificuldade a variante do português utilizada. A aceitação de ambos (assim como dos projetos de tradução para as variantes do português das quais não somos nativas) deveu-se ao facto de já termos tido experiência em fazer o CQ de traduções para ambas as variantes, tendo-nos habituado às suas construções frásicas e vocabulário e ganhado confiança em trabalhar com ambas as variantes. Para além disso, de acordo com o que fomos informadas por uma professora de tradução e pelos PSL com quem contactámos no momento da seleção das entidades de acolhimento do estágio curricular, é esperado que os falantes de uma língua possam trabalhar com as várias variantes dessa mesma língua, pelo que já nos encontrávamos predispostas a aceitar realizar tarefas para as variantes do português das quais não somos nativas.

Poder-se-á colocar a questão, nestes casos, de como foi garantida a qualidade tanto das nossas traduções como das nossas revisões. Da nossa parte, o principal meio utilizado foi a pesquisa documental e em páginas *web*. Primeiramente, procedeu-se a uma pesquisa sobre as diferenças entre o português europeu e o brasileiro e angolano, tendo esta pesquisa incidido nas diferenças terminológicas, gramaticais e nas construções frásicas. No entanto, tendo consciência das limitações das fontes consultadas, revimos alguns textos que se encontravam nestas variantes que nos foram enviados durante a tarefa de CQ, tendo sido detetadas outras peculiaridades linguísticas como a não inclusão de determinantes artigo definidos antes de determinantes possessivos em português do Brasil.

Foram, igualmente, consultados outros exemplos do mesmo tipo de documentos tanto ao realizar as traduções como as revisões, de forma a poder compreender e

reproduzir o melhor possível a terminologia e o modelo textual utilizado. Para além disso, sempre consultámos páginas *web* brasileiras ou angolanas (principalmente páginas oficiais e de ensino, se possível, por considerarmos serem de mais confiança e estarem mais cuidadosamente redigidas) quando nos surgia alguma dúvida relativa à construção frásica das nossas traduções. Para tal, introduzimos a nossa frase entre aspas no Google e verificámos se alguma destas páginas *web* tinha resultados com as frases transcritas (ou, alternativamente, se havia uma amostra suficientemente grande de páginas *web* não oficiais ou de ensino que empregassem a mesma frase). Também pesquisámos os termos jurídicos culturalmente marcados um a um, visto, tratando-se de países diferentes, alguns aspetos do seu sistema jurídico poderem ser diferentes do português europeu, como é o caso do termo NIPC que não existe em Angola (o termo utilizado no país ou é “contribuinte” ou é “NIF”).

Em geral, ao trabalhar para estas duas variantes, tivemos de ser bastante minuciosas e adotar uma postura de ceticismo quanto às nossas traduções, de forma a podermos comprovar se efetivamente um termo ou construção frásica era empregue nessas variantes da língua portuguesa. Esta atitude permitiu que, ao concluir os trabalhos de tradução e revisão, os clientes não tivessem apontado quaisquer falhas no trabalho realizado.

1.4 Controlo de Qualidade

Uma vez que a empresa é certificada pelas normas ISO 9001:2015 e ISO 17100:2015, que promovem a gestão da qualidade, todos os projetos que são entregues à Rosetta Translation passam pela fase de controlo de qualidade, de forma a garantir que o documento de chegada seja, dentro do possível, um reflexo do documento de partida, através dos parâmetros a exemplificar nos parágrafos seguintes. Esta tarefa foi atribuída maioritariamente aos estagiários, no entanto, a chefe de gabinete e operações e as gestoras de projetos também ficavam encarregues desta tarefa, principalmente quando os documentos de chegada se encontravam na sua língua materna. Por sua vez, a ferramenta utilizada para a realização do CQ foi o Microsoft Word, através da sua função de revisão, visto este *software* ser mais intuitivo e rápido de utilizar.

Os passos para um correto CQ estão listados tanto no guia de estilo como no Manual de Qualidade da empresa. De acordo com as indicações, devíamos prestar atenção à formatação do documento para que este se assemelhasse o mais possível ao documento original, eliminar qualquer captura de ecrã de assinaturas ou logotipos e substituir por

expressões como “[assinatura]” ou “[logotipo]”, assegurar de que tudo no texto original se encontrava traduzido (incluindo o texto embutido em carimbos ou selos), entre outros aspetos (Manual de Qualidade, 2020b, pp. 4-5). Por sua vez, o guia de estilo, que tínhamos de seguir tanto nas nossas traduções como na fase do CQ, definia certos parâmetros como o formato das horas, das unidades de medida, das datas, as palavras que deviam começar ou não com letra maiúscula, as abreviaturas que deviam ou não terminar com ponto, entre outras diretrizes (Guia de Estilo, s.d.g, pp. 3-4). Os exemplos que incluímos neste parágrafo foram os erros mais comumente corrigidos na fase de CQ.

Como referido anteriormente, a fase do controlo de qualidade é incluída no ciclo de vida de todos os projetos que passam pela Rosetta Translation. Isto significa que o CQ é feito para documentos que se encontrem em qualquer língua, inclusivamente aquelas que não falamos. Desta forma, existe sempre a possibilidade de, mesmo que as traduções tenham passado pelo controlo de qualidade, estas continuarem a conter erros ou frases que não soem naturalmente. De facto, apesar de a empresa indicar na sua página *web* que os tradutores são falantes nativos da língua de chegada (Rosetta Translation, 2024a, p. 5), a verdade é que uma grande parte não o é. Desta forma, há vários erros que podem ser encontrados em traduções para inglês de tradutores não nativos. Apenas a título de exemplo, os tipos de erros encontrados mais frequentemente em documentos traduzidos para inglês por tradutores russos, árabes e birmaneses foram frases longas e cujo sentido era difícil de decifrar, a tradução da idade com apenas a palavra “years”, em vez de “years old”, e a escrita das datas no formato americano, em que o mês vem primeiro, ou as horas no formato de 24 horas em vez de no formato de 12 horas. Estes erros podiam ser corrigidos autonomamente pelos estagiários, no entanto, erros como a falta de tradução de uma passagem do texto ou a dificuldade em compreender o sentido das frases traduzidas exigiam o contacto com o tradutor, quando não entendíamos ou não eramos fluentes na língua de partida. Em caso de dúvida quanto à construção frásica ou terminologia utilizada numa tradução, também contactámos os estagiários e os restantes funcionários da empresa que eram falantes nativos da língua de chegada em questão, nomeadamente das línguas espanhola, italiana e inglesa.

Um outro aspeto a salientar diz respeito ao facto de nem todos os responsáveis pelo CQ fazerem esta tarefa da mesma forma. Uns preocupavam-se mais com que a formatação fosse a mais próxima possível da original, outros prestavam mais atenção ao texto escrito e à sua correta gramaticalidade e outras pessoas cumpriam mais estritamente

o guia de estilo. Tal foi possível observar quando certificávamos documentos nos quais não tínhamos sido responsáveis pelo controlo de qualidade. Houve três momentos em que os documentos traduzidos tiveram de ser corrigidos e voltados a enviar ao cliente, visto termos reparado em erros, como a falta de pontuação e palavras mal escritas.

Uma vez terminado o CQ, devíamos enviar o documento a quem nos tinha encarregado desta tarefa, isto é, às gestoras de projetos ou à chefe de gabinete e operações, para que pudessem fazer uma avaliação, de modo genérico, do CQ que havíamos feito (principalmente no que diz respeito a questões de formatação). Depois de aprovado, o documento final era enviado ao cliente e ficávamos a aguardar que este confirmasse se estava satisfeito com a tradução.

Pelas razões supraexplicadas, existiram casos em que o cliente detetava alguns erros na tradução, maioritariamente os erros relacionados com a escrita incorreta de um nome no alfabeto latino. Quando o cliente era corporativo, a correção destes erros era feita pela pessoa que originalmente havia efetuado o CQ e, quando era particular, a correção era efetuada pelo estagiário encarregue do contacto com esse cliente. Porém, para determinados erros, tais como os semânticos, devia contactar-se primeiramente o tradutor, uma vez que havia a possibilidade de ser o documento original a conter o erro. Um exemplo disto ocorreu no estágio quando o tradutor traduziu um campo num mandado de captura por “son” em vez de “daughter” quando, na frase original, esse campo se estava a referir a uma mulher. Perante estas situações, o erro do documento original devia ser mantido no de chegada, pelo que não o podíamos corrigir, a não ser que o cliente pedisse uma segunda emissão do documento original com o erro corrigido.

A realização desta atividade permitiu-nos ganhar conhecimentos sobre diferenças culturais (por exemplo, nas certidões de casamento em Punjab é necessário estar escrito se a noiva é virgem ou não e se o noivo deu o direito a divórcio à noiva), diferenças linguísticas (por exemplo, coloca-se um espaço entre os sinais de pontuação que contenham mais do que um elemento em francês [como o ponto e vírgula] e não é necessário colocar sinais de pontuação em tailandês, sendo que, se estes forem colocados, sinalizam uma ocidentalização da sua forma de escrita) e da forma como as ferramentas funcionam (mais especificamente, como o Word funciona com as línguas árabe e hebraica, visto que se seleciona texto e se apagam letras ou palavras de forma diferente).

1.5 Elaboração de Certificados

A Rosetta Translation oferece cinco tipos de certificação: o certificado de autenticidade (que é o certificado padrão, ou seja, aquele que é emitido caso o cliente não especifique o tipo de certificado que deseja), a declaração de compromisso, a declaração de tradução, a tradução autenticada e a legalizada. No Apêndice I, são explicados, de forma geral, em que consistem estes certificados.

Coube sempre aos estagiários prepararem os certificados de autenticidade, independentemente de os clientes serem particulares ou corporativos, sendo que a elaboração dos restantes eram da responsabilidade de terceiros, como os tradutores ou notários. O pedido para a elaboração da certificação podia ser feito de três maneiras. A empresa tem um *chat* de grupo dedicado à elaboração de certificados e à contagem de palavras. Quando uma gestora de conta perguntava se alguém estava disponível para uma destas tarefas, quem respondesse primeiro ficava responsável pela realização dessa tarefa. Porém, por vezes, as gestoras de conta enviavam-nos diretamente um e-mail pedindo a elaboração do certificado. A última ocasião em que podíamos fazer certificados era se se tratasse de um certificado a entregar a um cliente nosso.

O certificado de autenticidade consiste num primeiro papel timbrado, onde se deve colocar, nos espaços adequados, a língua de chegada e de partida, o título do documento na língua de chegada e na de partida, bem como a data e o responsável pela emissão do documento original (*vide* Anexo I). Nos casos em que (i) os documentos não tinham título, (ii) o ficheiro de partida não editável estava escrito num alfabeto que não o latino ou (iii) não constavam os dados sobre a data ou o responsável pela emissão do documento, era possível não preencher esses espaços no certificado.

De seguida, deviam constar, por ordem, o documento de chegada com o carimbo da Rosetta Translation e o documento original sem o carimbo da empresa (excetuando os casos em que o cliente pedisse que o carimbo fosse colocado no documento original e confirmasse não haver problemas em tal acontecer). Por fim, estes certificados deviam estar encriptados por uma palavra-passe para que ninguém, a não ser a equipa da Rosetta Translation, os pudessem editar. As ferramentas utilizadas para esta tarefa foram o Microsoft Word para editar o papel timbrado e o Adobe Acrobat para combinar os documentos e encriptar o certificado. Temos apenas a acrescentar que, caso houvesse vários documentos a ser traduzidos, cada um deles devia ter o seu certificado. Ou seja,

um projeto com três documentos teria três certificados, a não ser que o cliente pedisse que se combinassem os três.

Após a elaboração do certificado, devíamos enviar para o servidor da empresa todos os elementos do certificado por separado e o certificado final, devendo a gestora de projetos encarregar dos certificados dar o seu aval sobre se este estava bem feito. O certificado final era enviado ao cliente através de e-mail após a sua aprovação da tradução e o certificado com as três partes separadas era utilizado caso o cliente solicitasse uma cópia física do certificado, pelo que a gestora de projetos responsável imprimia cada um dos seus elementos em separado, de forma que o carimbo no documento de chegada não fosse o carimbo eletrónico, mas sim o físico.

Os certificados eram sempre emitidos em inglês, excetuando-se os casos em que o cliente pedisse que estes se encontrassem numa outra língua, para os quais se emitia um certificado bilíngue. Ao longo do estágio, ocorreram três situações em que nos foi solicitado que preparássemos o certificado bilíngue em inglês e português. A empresa já possuía o modelo bilíngue para este par de línguas, porém, como os campos relativos à data e responsável pela emissão deviam estar também em português e como, por vezes, havia a necessidade de mudar ligeiramente o conteúdo textual do certificado para se adaptar às características especiais do documento (tal como quando o documento original era um documento bilíngue e apenas uma das línguas devia ser traduzida), encarregávamos sempre destes certificados.

CAPÍTULO III – GESTÃO DE RISCO NA GESTÃO DE PROJETOS DE TRADUÇÃO

2 Enquadramento da Problemática

A Rosetta Translation, prestador de serviços linguísticos sediado em Londres, é uma empresa que trabalha exclusivamente de forma remota desde o início da situação pandémica, em 2020. Esta decisão estratégica implica que tanto o contacto entre os membros da equipa, como com os clientes, seja feito apenas *online*. Para além disso, a Rosetta Translation não possui nenhum profissional *in-house* que se dedique exclusivamente à tradução, sendo esta tarefa distribuída pelos gestores de projetos, chefe de gabinete e operações, diretor-geral e estagiários ou, mais frequentemente, pelos tradutores *freelance* que têm um contrato de prestação de serviços com a empresa. Tanto estes tradutores *freelance* como os funcionários da empresa e os estagiários se encontram em diferentes partes do mundo, o que acarreta vários desafios e riscos. Referimos a diferença horária, os problemas informáticos e o facto de os tradutores *freelance* estarem a trabalhar noutros projetos, como alguns dos fatores que contribuíram, ao longo do estágio, para que, por vezes, a resposta de um tradutor ou a entrega de um projeto fosse demorada ou até mesmo atrasada. Acresce o facto de ser atribuída aos estagiários a tarefa de contactar com os clientes particulares e de aqueles terem a responsabilidade de gerir projetos de tradução. Uma vez que, por norma, os estagiários ainda se encontram na fase de aprendizagem, é esperado que alguns erros sejam cometidos.

Tendo em conta a experiência de estágio que tivemos na Rosetta Translation ao desempenharmos maioritariamente as funções de gestora de projetos e de conta, interessámo-nos por saber qual é a resposta da empresa aos riscos que podem ocorrer ao longo dos projetos à luz da literatura publicada sobre o tema da gestão de risco na gestão de projetos de tradução.

Para esse efeito, realizámos um estudo de caso, que apresentamos no ponto 4, e fizemos uma revisão da literatura sobre o estado da arte da gestão de risco na gestão de projetos de tradução.

Devemos referir que, por questões de fluidez do texto e por ser impossível abordar todas as tarefas nos limites impostos ao presente relatório, a atividade de tradução será utilizada como hiperónimo de todas as atividades realizadas por um PSL, isto é, tradução, localização, interpretação, legendagem, revisão, entre outros. Tal deve-se ao facto de, por natureza e definição, os serviços supramencionados dependerem e incluírem a atividade de tradução (Dunne, 2013, p. 85).

3 Revisão da Literatura

A literatura relativa à gestão de risco na gestão de projetos de tradução é consideravelmente limitada, sendo que a maioria dos ensaios académicos realizados dizem apenas respeito à gestão de risco nas traduções em si. De facto, de acordo com a pesquisa realizada, constata-se que existe um ensaio publicado em 2023 de Lou & Zhou, sendo que este se foca nos riscos resultantes da Covid-19, e um livro publicado em 2023 (Walker, 2023). Entre os trabalhos publicados em datas anteriores aos últimos dois anos, contam-se quatro ensaios publicados entre 2002 e 2017 (Akbari, 2009; Rico, 2002; Stoeller, 2003; Zaveckaite & Ulbinaite, 2017), duas dissertações realizadas entre 2013 (Dunne, 2013) e 2015 (Sere, 2015) e uma antologia de ensaios editados por Dunne e Dunne sobre a gestão de projetos de tradução e localização (2011). No entanto, existem três entidades que desempenham um papel significativo na revolução da profissão de gestão de projetos: o Project Management Institute (PMI), a International Organization for Standardization (ISO) e o PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) (Walker, 2023, pp. 4-6). De entre estes três, escolhemos utilizar maioritariamente como referência o modelo do PMI, uma vez que foi o mais vezes referenciado nas fontes que nos serviram de auxílio para a elaboração do presente relatório. Assim, para além das fontes supracitadas, utilizámos dois dos guias disponibilizados pelo PMI: o *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (também denominado de *Guia PMBOK*[®]) e o *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. Estas duas fontes auxiliaram-nos na atualização da informação que consta dos ensaios e trabalhos académicos suprarreferidos. O *Guia PMBOK*[®] é a norma do Project Management Institute para as técnicas de gestão de projetos. Em poucas palavras, este guia é um conjunto de conselhos sobre as melhores práticas a aplicar nos processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos. É de salientar, no entanto, que o *Guia PMBOK*[®] é aplicado na área de gestão de projetos como um todo, pelo que cada indústria deve adaptar as diretrizes do guia de acordo com as suas necessidades (Camargo, 2022).

3.1 Análise Conceptual da Gestão de Projetos

Antes de explicarmos os princípios gerais da gestão de projetos de tradução, é necessário proceder à definição dos conceitos que serão mencionados no presente relatório. Deste modo, interessa, primeiramente, compreender o conceito de projeto, visto este ser o objeto que terá de ser gerido. Segundo a definição do PMI, o termo “projeto” diz respeito a um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou

resultado único” (2021, p. 243). Ou seja, um projeto tem um início e um fim e é sempre diferente de todos os outros projetos que possam ter sido realizados no passado, mesmo que tenham sido semelhantes, visto estes terem um cliente ou uma equipa diferente ou o período de tempo em que os projetos foram realizados ter sido diferente (Walker, 2023, p. 8).

Esta definição aplica-se, igualmente, aos projetos de tradução, já que, também nesta área, os projetos são temporários, uma vez que têm um prazo para a sua conclusão, e únicos, no sentido em que o material a traduzir será diferente ou os critérios definidos pelo cliente e/ou PSL também podem ser distintos (Rico, 2002).

Há apenas um aspeto a acrescentar à definição anterior, segundo Celia Rico: o conceito de aproveitamento. Ou seja, mesmo sendo únicos e temporários, a maioria dos projetos de tradução podem ser associados com outros já realizados ou por realizar. Tal deve-se ao facto de se poder estar a trabalhar para um mesmo cliente em diferentes atualizações do mesmo produto ou à especialização de um tradutor numa determinada área (2002). Por exemplo, a Rosetta Translation recebeu, ao longo do nosso estágio, várias certidões de nascimento. Apesar de os dados pessoais que constam nas certidões serem diferentes de projeto para projeto, a estrutura textual e o vocabulário a utilizar são os mesmos. Deste modo, os projetos de tradução têm um efeito cumulativo para o tradutor, já que as memórias de tradução, as bases de dados terminológicas, o conhecimento e a experiência que são adquiridos e enriquecidos com cada projeto, contribuem para a eficiência do projeto no que diz respeito à sua qualidade e rapidez (2002).

Assim, tendo em conta a definição de projeto, é possível definir o conceito de gestão de projetos como sendo a área responsável por garantir a criação de um produto, serviço ou resultado único tendo em conta as estipulações acordadas. De facto, o PMI define a gestão de projetos como “a aplicação de conhecimentos, capacidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto. É a prática de planear, organizar e executar as tarefas necessárias para transformar uma ideia brilhante num serviço, entrega ou produto tangível” (s.d.). O *Guia PMBOK*[®] acrescenta que “a gestão de projetos consiste em orientar o trabalho do projeto para obter os resultados pretendidos” (PMI, 2021, p. 4). Por conseguinte, a gestão de projetos encarrega-se de “identificar os requisitos do projeto; dar resposta às preocupações, necessidades e expectativas das partes interessadas; estabelecer e manter uma

comunicação ativa com as partes interessadas; gerir os recursos e equilibrar os condicionalismos concorrentes do projeto" (PMI citado por Walker, 2023, p. 9).

Um aspeto importante relativo à gestão de projetos diz respeito ao facto de um projeto estar estrangido por custos, duração, escopo, qualidade, oportunidades e ameaças. A gestão destes estrangimentos determinará o sucesso ou o insucesso de um projeto (Walker, 2023, p. 8). Como será ilustrado de seguida, no caso da indústria da tradução, o sucesso de um projeto significa que este foi entregue dentro do prazo e do orçamento previamente acordados com o cliente, tendo o escopo do projeto sido cumprido (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1337). Aqui, o escopo é definido como “a soma dos produtos, serviços e resultados a fornecer no âmbito de um projeto” (PMI, 2021, p. 84), ou seja, o que é necessário fazer e como será feito (Walker, 2023, p. 145), por exemplo, incluir a tarefa de DTP quando o cliente pede que o documento alvo seja apresentado da mesma maneira que o documento original e definir quais os elementos do documento que necessitam de ser formatados. No entanto, não existe nenhum critério oficial para estimar o escopo de um produto num projeto linguístico, por isso este também pode ser definido através da contagem de palavras (no texto de partida ou no de chegada), sendo este, aliás, o método mais frequentemente empregue pelos PSL (Dunne, 2013, p. 113). Porém, a forma como esta contagem é feita pode diferir de país para país: na Alemanha, por exemplo, o escopo é determinado através das linhas de texto (Levitina, 2011, p. 102). A desvantagem de basear o escopo exclusivamente na contagem de palavras é que a tipologia do texto a traduzir também terá influência no esforço de tradução do projeto, o que afetará o custo, a duração e, por sua vez, a qualidade do produto final. Por exemplo, traduzir 1000 palavras de um poema e a mesma quantidade de palavras de um diploma universitário é bastante diferente (Dunne, 2013, p. 113). Adicionalmente, o conceito de sucesso num projeto de tradução foi modificado, na década passada, para incluir a qualidade do processo de gestão de projetos e a satisfação das necessidades das partes interessadas (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1337).

O conjunto destes fatores era representado por um triângulo, conhecido por “triângulo da restrição tripla” (Baratta, 2006). Como ilustrado na Figura 8, a qualidade era o ponto central do triângulo, pelo que esta era definida pela combinação dos conceitos que estão nas arestas da figura geométrica. Os demais pontos interconectados, se não fossem ajustados para funcionarem em harmonia, afetariam a qualidade. Por outras palavras, existia uma relação entre escopo, custo e duração, de modo que, se o escopo do

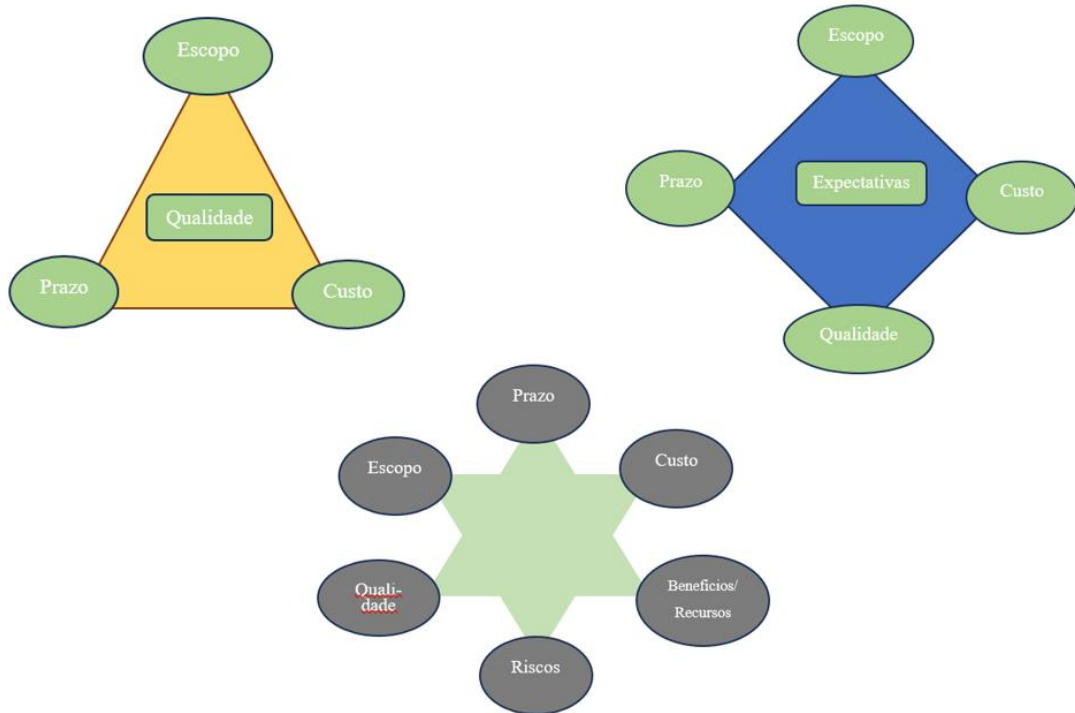
projeto aumentasse, os custos e a duração do projeto também aumentariam (Walker, 2023, p. 13). Assim, era possível garantir a qualidade e o sucesso do projeto.

Possivelmente devido à confusão gerada sobre quais dos elementos deveriam constar nas arestas do triângulo, estes fatores passaram a ser representados por um losango, no qual as expectativas do cliente são o ponto central, em volta do qual se definem o escopo, o prazo, o custo e a qualidade do projeto de tradução. Tal ocorre quando as expectativas relativas a um projeto são diferentes conforme o cliente, passando a haver a necessidade de questioná-lo não apenas sobre o custo, duração e escopo, mas também sobre as suas expectativas, ou seja, o que necessita que seja cumprido na realização do projeto (Walker, 2023, p. 13).

Entretanto, foram criadas mais formas geométricas para albergar os diferentes fatores que várias entidades ligadas à área da gestão de projetos consideravam como sendo os constrangimentos de um projeto, como um hexagrama que inclui o escopo, prazo, custo, qualidade, riscos e benefícios ou recursos nas arestas da figura geométrica. Em edições anteriores, o *Guia PMBOK*[®] incluía o conceito de recursos como um constrangimento de um projeto, por sua vez, o PRINCE2 utiliza o conceito de benefícios (Walker, 2023, p. 14). Tendo em conta o tema do presente trabalho, o qual se focará nos riscos positivos e negativos e como os gerir, utilizaremos os aspetos relacionados com o desempenho do projeto a gerir, propostos pelo PRINCE2, ao referirmo-nos às variáveis intrínsecas a um projeto. No entanto, o conceito de recursos, tais como os restantes elementos incluídos na figura geométrica, serão mencionados no subtópico relativo à apresentação dos riscos associados aos projetos de tradução (*vide* páginas 34 e 35).

Figura 8

Triângulo da Restrição Tripla e Losango e Hexagrama com os Constrangimentos à Gestão de Projetos



A importância da gestão de projetos justifica o seu uso em várias indústrias, incluindo a da tradução. Segundo Callum Walker, a gestão de projetos, quando realizada de forma eficaz, permite, entre outros, que as empresas atinjam os seus objetivos (como o de adquirir lucro), satisfazer as expectativas dos clientes (contribuindo para a boa reputação da empresa) e resolver problemas ou riscos atempadamente. Estes aspetos aplicam-se igualmente à indústria da tradução, no sentido em que, também nesta área, os clientes devem estar satisfeitos com os serviços do PSL de forma a garantir o bom nome da empresa que, como consequência, lhe permite atingir um dos seus grandes objetivos, que é o de fazer lucro. Por outro lado, quando a gestão de projetos não é corretamente realizada, a empresa pode incorrer em problemas relacionados com a qualidade do serviço prestado, orçamentos mal calculados e prazos que não são cumpridos, o que contribui para que nenhum dos aspetos supramencionados se materialize (2023, p. 8).

3.2 Análise Conceptual da Gestão de Risco

O *Guia PMBOK*[®] categoriza o risco (e, conseqüentemente, a gestão de risco) como um dos doze princípios da gestão de projetos (PMI, 2021, pp. IX e 53) e como um dos oito domínios de desempenho de projetos⁷. Segundo o guia, os domínios de desempenho são um conjunto de atividades relacionadas entre si que são vitais para alcançar os resultados do projeto, já que formam um sistema interligado de capacidades de gestão que funcionam em conjunto, de modo que, quando ocorrem alterações à medida que estes domínios interagem, as equipas de projeto se adaptem e respondam às mesmas tendo em conta todo o sistema e não apenas o domínio de desempenho específico em que a alteração ocorreu (PMI, 2021, p. VIII). No entanto, a gestão de risco é a única área que não é largamente adotada pelos PSL (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1335). Segundo Catalina Sere, isto deve-se, de forma geral, à falta de formação e de sensibilização para a sua utilidade (2015, p. 18). Conseqüentemente, apesar de o profissional especialista na gestão dos riscos ser o gestor de riscos (Organisation of Certified Risk Managers, s.d.), em muitas empresas de tradução, esta tarefa é da responsabilidade de um gestor de projetos (Sere, 2015, p. 113; Walker, 2023, p. 234; Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1338). Desta forma, por questões de fluidez do texto, utilizaremos o termo “gestores de projetos” para nos referirmos aos profissionais responsáveis pela gestão de risco, ao longo deste capítulo. No entanto, Walker acrescenta que existem outras partes interessadas que também participam na gestão de risco, tais como os executivos seniores, a equipa de apoio (por exemplo, os informáticos), os tradutores, entre outros. A responsabilidade sobre cada elemento da gestão de risco depende da natureza do risco e da resposta ao mesmo (2023, pp. 216-218).

Apesar da pouca relevância atribuída à área, a gestão de risco desempenha um papel crucial na definição e no alcance dos objetivos acordados em projetos de tradução, como será explicado no presente subtópico. Conforme elucidado por John Sing, o conceito de “risco” define-se como a incerteza em alcançar os objetivos planeados (2017), pelo que a “gestão de risco” diz respeito ao processo sistemático de identificação, análise e resposta aos riscos que poderão surgir num determinado projeto, de acordo com o PMI (PMI citado por Becker, 2004). Tal é feito com o intuito de atingir os objetivos definidos

⁷ O domínio em questão é denominado “incerteza” (*uncertainty* ou *Uncertainty Performance Domain*) e não “risco”. No entanto, no *Guia PMBOK*[®], a introdução ao tópico explica que “o domínio de desempenho da incerteza aborda atividades e funções associadas ao risco e à incerteza” (PMI, 2021, p. 116).

de forma mais eficaz.

É de salientar que “risco” não é necessariamente um termo pejorativo. De facto, existem riscos positivos e negativos. Se considerarmos que os riscos são tomados com o intuito de alcançar benefícios ou os objetivos propostos, torna-se mais fácil entender este conceito (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1325). Um exemplo na área da tradução que ilustra o exposto são as ferramentas TAC, que tanto podem ser consideradas como um risco positivo (comumente designado como “oportunidade”), já que, apesar do seu custo, permitem ao tradutor trabalhar de forma mais rápida e a um preço mais barato, assegurando a qualidade da tradução, como também representam um risco negativo (também chamado de “ameaça”), visto o tradutor poder não estar familiarizado com a ferramenta, não usar a base de dados terminológica correta (comprometendo a qualidade) ou o seu uso estar comprometido por problemas informáticos, o que atrasará a entrega da tradução (Sere, 2015, p. 45).

O objetivo da gestão de risco é medir os fatores de risco positivos e negativos em benefício da empresa. É precisamente para identificar as possíveis formas de evitar potenciais ameaças (riscos negativos) e para capitalizar as oportunidades (riscos positivos), que é importante que as empresas procedam à avaliação do contexto em que se insere o seu negócio e, conseqüentemente, que recorram à gestão de risco, permitindo o seu crescimento e desenvolvimento (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1328). Uma correta gestão dos riscos permite às empresas não só garantir a estabilidade do seu negócio e alcançar melhores resultados financeiros, como também conseguir assegurar a entrega atempada dos seus projetos, que deverão, igualmente, estar dentro do orçamento e de acordo com os requisitos de qualidade que a empresa se comprometeu a fornecer aos seus clientes (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, pp. 1323-1324).

Uma vez que a tradução também é um negócio, os aspetos supraexplicados aplicam-se, igualmente, aos PSL. De facto, todos os projetos de tradução acarretam um certo nível de risco, quer devido à sua complexidade e aos elementos que podem constituir limitações ao projeto (isto é, o custo, a duração, o escopo, entre outros) quer pelo esforço contínuo para obter benefícios ou pelas expectativas das partes interessadas (que podem ser contraditórias ou mudar ao longo do projeto), entre outros fatores. Desta forma, num PSL, a gestão de risco deve ser feita de forma a encontrar um equilíbrio entre as ameaças e as oportunidades e, ao mesmo tempo, gerar valor. Assim se compreende a estreita ligação entre a gestão de risco e o sucesso de um projeto (Walker, 2023, p. 213).

Para concluir, citamos a explicação do *Guia PMBOK*[®] sobre o porquê de aplicar a gestão de risco na gestão de projetos:

As equipas de projeto procuram maximizar os riscos positivos (oportunidades) e diminuir a exposição a riscos negativos (ameaças). As ameaças podem resultar em problemas como atrasos, derrapagem de custos, falha técnica, défice de desempenho ou perda de reputação. As oportunidades podem conduzir a benefícios como a redução do tempo e dos custos, a melhoria do desempenho, o aumento da quota de mercado ou o reforço da reputação. (PMI, 2021, p. 53)

3.3 Riscos Associados aos Projetos de Tradução

Uma vez definido o conceito de risco, considera-se pertinente expor os tipos de riscos comumente associados aos projetos de tradução.

Primeiramente, Mahmoud Akbari identificou cinco grandes fontes de risco: os riscos de mercado (ou seja, os fatores como a concorrência, as flutuações de mercado, entre outros, que podem afetar os prestadores de serviços linguísticos) e riscos financeiros (todos os riscos que podem ter um impacto positivo ou negativo na rentabilidade das atividades de um PSL. Por exemplo, as flutuações nas taxas de câmbio podem levar à revisão, por parte dos PSL e dos tradutores *freelance*, das moedas que aceitam, de forma a beneficiarem do que consideram ser uma oportunidade ou para se acautelarem contra perdas). Estes riscos encontram-se ao nível macro. No que diz respeito aos riscos de nível micro, há que considerar os riscos do projeto (que são aqueles associados a novos projetos que podem afetar a rentabilidade, o processo de produção e o produto final de um PSL, como a inexistência do *software* necessário para a realização do projeto ou a incorreta contagem de palavras ou cálculo do prazo de entrega), riscos do processo de produção (riscos associados à atividade de tradução propriamente dita, como a dificuldade ou impossibilidade de traduzir termos culturalmente marcados) e, finalmente, os riscos do produto (aqueles que podem afetar positiva ou negativamente o sucesso do produto final de um projeto, isto é, riscos relacionados com a formatação ou com problemas que surgem aquando do processo de DTP, por exemplo) (2009).

Por sua vez, Elena Dunne divide os riscos em dez categorias. Entre os riscos externos, isto é, aqueles que surgem devido a causas exteriores à empresa, encontram-se:

- Riscos regulamentares e jurídicos: vulnerabilidade se o cliente incorrer contra o resultado de um certo projeto e a empresa não tiver seguros de erro e omissão ou

dificuldade em fazer valer os termos e condições da empresa em ambientes legais diferentes (2013, pp. 110-111);

- Cliente: falência do cliente, não pagamento atempado do serviço linguístico ou incompreensão dos processos de tradução por parte do cliente que levam a expectativas irrealistas (2013, p. 112);

- Fornecedores e subcontratantes: impossibilidade de saber se o tradutor tem as competências necessárias para um determinado projeto, dificuldade em encontrar tradutores qualificados para traduzir para determinadas línguas ou lidar com documentos enganosos, como falsos diplomas (2013, pp. 106-108; Sere, 2015, p. 93);

A autora também refere os riscos de mercado (como a inflação e a pressão da concorrência), os riscos de força maior e meteorológicos (por exemplo, impossibilidade de trabalhar devido a um apagão causado por condições meteorológicas adversas) e riscos associados às diferenças culturais (como a indisponibilidade de recursos humanos durante os feriados nacionais ou as diferenças horárias) (2013, pp. 111 e 117).

Quanto aos riscos internos, ou seja, os que surgem dentro do contexto de um PSL, contam-se os:

- Riscos associados à gestão de projetos de tradução: estes dividem-se em estimação (incorreta comunicação entre gestor de projetos e cliente que pode levar a equívocos, má gestão da qualidade e do tempo e estimação do orçamento incorreto), planeamento (plano de gestão do projeto ter sido mal elaborado, faltando tarefas ou não tendo sido alocado tempo suficiente para uma tarefa), comunicação (quanto maior um projeto e mais pessoas estiverem nele envolvidas, mais hipóteses há de a informação, material ou ficheiros serem perdidos ou de haver inconsistências ou erros na tradução), experiência do gestor de projetos (falta de experiência, poucos conhecimentos de técnicas ou ferramentas de gestão de projetos) e inadequada gestão de projetos (por exemplo, não implementar a resposta ao risco quando este se materializa) (2013, pp. 102-103; Sere, 2015, pp. 95-98). A autora inclui, ainda, o controlo como um dos tipos de fontes de risco associados à gestão de projetos (2013, p. 84), no entanto, não desenvolve sobre em que consiste este tipo de risco;

- Riscos associados à empresa: neste nível, os riscos podem advir dos recursos, priorização e coordenação e gestão do PSL. Exemplos destes riscos são a falta de recursos para um projeto ou formação suficiente por parte dos membros da equipa para realizar

esse projeto eficazmente, alocar vários projetos a um só tradutor (o projeto A fica em risco de ficar atrasado quando é pedido a um tradutor que interrompa esse projeto para começar o projeto B), as diretrizes dadas pela empresa não serem suficientemente claras ou mesmo não existirem (o que pode levar a que os gestores de projetos não executem certas atividades de forma consistente ou que as ignorem), quando se perde uma fonte de conhecimento e talento (quando um tradutor deixa de trabalhar para a empresa ou não se encontra disponível), entre outros (2013, pp. 103-105);

- Riscos técnicos: podem estar associados aos requisitos técnicos (como uma falha na compreensão das expectativas do cliente ou de outras partes interessadas), à tecnologia (problemas informáticos ou a empresa não ter os recursos necessários para comprar ferramentas de auxílio à tradução, o que aumenta os riscos de erros humanos e de não poder aceitar determinados projetos por estes necessitarem dessas ferramentas), à complexidade e interfaces utilizadas (quanto mais interfaces, i. e. canais de comunicação, um projeto tiver, mais exposto ao risco este se encontra, já que envolve mais áreas e recursos humanos), ao desempenho e a fiabilidade dos recursos humanos e da tecnologia usada no projeto (por exemplo, o desempenho dos membros da equipa pode ser afetado pela natureza do projeto ou pela fadiga e a fiabilidade das ferramentas tecnológicas pode estar comprometida, visto esta ser criada e utilizada por pessoas, que podem cometer erros) e, por fim, à qualidade, que, por não ser objetiva e depender do parecer de cada cliente, acarreta uma fonte de risco (2013, pp. 118-121).

- Riscos associados à tradução: a autora divide esta secção em entrada, processo de tradução e saída. A entrada diz respeito ao material dado pelo cliente. A qualidade do texto, a falta de contexto no conteúdo do documento, erros e ambiguidades no texto são alguns dos riscos que podem surgir antes de o projeto começar. Quanto ao processo de tradução, há que considerar os riscos relativos ao facto de um gestor de projetos não ter a certeza sobre como trabalha um tradutor e, portanto, nem conseguir prever o seu desempenho nem ter uma forma padrão de avaliar os seus conhecimentos gerais, os relativos a ferramentas técnicas, a línguas, cultura e ao tema sobre o qual vai traduzir. Outro problema que pode surgir é o do tradutor não cumprir com os requisitos do projeto (por exemplo, não utilizar o glossário do cliente). Finalmente, ao utilizar o termo *saída*, a autora refere-se à entrega ao cliente do material que foi traduzido. Os riscos que podem surgir nesta última fase relacionam-se com questões como o uso que o cliente pretende dar à tradução e o meio através do qual esta será distribuída poder ter mudado e tal não

ter sido comunicado (ou não ter sido corretamente comunicado desde o início do projeto) ao PSL ou quando o cliente pede a uma empresa de tradução que apenas traduza um texto e encarrega uma equipa da sua empresa do seu *layout*, de forma a poupar dinheiro. O problema, neste caso, surge quando esta equipa produz erros ao fazer as adaptações, principalmente quando se trata de um projeto de localização, podendo ficar a reputação da empresa comprometida (2013, pp. 87-101).

3.4 Processos Associados à Gestão de Risco

Como apontado no subtópico 3.2, a gestão de risco não é um processo apenas utilizado para mitigar os riscos negativos. De facto, a gestão dos riscos visa igualmente prevenir a sua ocorrência, incrementar os efeitos dos riscos positivos e definir etapas para dar resposta ao risco (Walker, 2023, pp. 213 e 237).

Os seguintes subtópicos explicarão em que consiste cada um dos processos associados à gestão de risco, isto é, a (i) fase de planeamento, a (ii) identificação e (iii) avaliação dos riscos e, de seguida, a (iv) minimização dos riscos negativos e a maximização dos positivos e a (v) monitorização e controlo do impacto dos riscos. No entanto, nem todos os projetos exigem a aplicação de todos os passos, especialmente os três primeiros, já que tal seria impraticável. Segundo Walker, a totalidade destes passos é apenas aplicada em projetos que, pelo seu tamanho, complexidade e importância, por exemplo, necessitam de um maior cuidado no tratamento dos riscos específicos desse projeto (2023, p. 216).

3.4.1 Planeamento do Risco

Planear a gestão do risco é definir como lidar com as atividades de gestão de risco num projeto, assegurando que as técnicas utilizadas estão alinhadas com os riscos e a importância do projeto. Isto implica estabelecer a forma como os riscos são identificados e avaliados, como as respostas ao risco são determinadas e implementadas e como a gestão do risco é comunicada durante e após a conclusão do projeto (Walker, 2023, p. 216). Para mais, é nesta fase que se chega a um acordo sobre quem é o dono do risco, isto é, quem é o responsável por identificar os potenciais riscos e criar uma estratégia de resposta aos mesmos (PMI, 2019, p. 32). Todos os membros da equipa contribuem para este plano através de reuniões, relatórios e comunicando entre si (Sere, 2015, p. 50).

Cada empresa funciona de forma diferente e, conseqüentemente, as ferramentas a utilizar pelos gestores de projetos para gerir riscos podem variar de acordo com os

objetivos da empresa e do projeto (Zaveckaite & Ulbinaite, 2017, p. 1336). Por exemplo, os objetivos a alcançar e os métodos a empregar num projeto de tradução e localização são diferentes no que diz respeito ao contexto, nível de complexidade e tipo de projeto (se é localização de um *software*, de uma página *web* ou se é tradução de documentação). Inclusivamente no mesmo tipo de projetos, existem diferenças que necessitam de ser consideradas (por exemplo, a tradução de documentação ligada à área da saúde apresenta, tipicamente, mais riscos do que a ligada à área académica), uma vez que os riscos encontrados serão diferentes, sendo preciso criar estratégias distintas para resolvê-los (Sere, 2015, p. 87).

3.4.2 Identificação do Risco

A identificação dos riscos é o processo de determinar quais são os riscos que podem afetar o projeto positiva ou negativamente e documentar as suas características. Este processo é iterativo de forma a poder ter em conta os riscos emergentes ou em evolução, ou seja, aqueles que não eram evidentes no início do projeto. Durante esta etapa, o projeto é analisado minuciosamente e todos os riscos que podem comprometer ou otimizar o projeto são listados (PMI, 2019, p. 32). Os riscos são normalmente identificados em reuniões que englobam diferentes membros da equipa com funções e posições hierárquicas diferentes, de forma que seja possível identificar os riscos nas mais diversas áreas da empresa ou em diferentes tipos de projetos de tradução (Walker, 2023, p. 218).

De forma a alcançar os resultados pretendidos nesta etapa da gestão de risco, existem recursos, tais como a Estrutura Analítica de Riscos (EAR), o *brainstorming* e a análise SWOT (tipicamente utilizada em planos de estratégia empresarial), que ajudam a identificar potenciais riscos (Sere, 2015, p. 52; Walker, 2023, p. 221). A EAR categoriza os riscos com base nas suas fontes, de forma a definir quais as áreas que estão mais expostas ao risco ou incerteza (PMI, 2019, p. 148), a análise SWOT auxilia na resposta a questões como quais são os pontos fortes da empresa de tradução, os pontos que necessitam de ser corrigidos, os objetivos do projeto e os riscos a ele associados (Team Assana, 2022) e o *brainstorming*, quando realizado por pessoas em diferentes cargos, auxilia a retirar conclusões e soluções que apenas membros enquadrados dentro da mesma área profissional provavelmente não teriam considerado (IBM, s.d.).

Existem outras formas de identificar riscos e os seus efeitos para um projeto ou para o PSL, como organizar reuniões com os clientes para obter as suas opiniões sobre potenciais fontes de risco, criar listas de controlo e análise das causas principais ou empregar as técnicas Delphi⁸ e a de diagramação de riscos, como diagramas de causa e efeito⁹, fluxogramas de sistema ou processo¹⁰ e diagramas de influência¹¹ (Sere, 2015, p. 52).

Depois desta identificação inicial dos riscos e das suas consequências, poder-se-á passar para uma análise da raiz das causas dos riscos. Desta forma, é possível identificar a causa que está por detrás de um determinado risco (por exemplo, se se determina “má qualidade da tradução” como um risco potencial, a causa que lhe está por trás pode ser a inexistência de meios para testar se um tradutor está qualificado para a tarefa) ou os eventos que podem levar a que um certo risco ocorra (como uma queda nas taxas de câmbio que podem diminuir a margem de lucro de um projeto) (Walker, 2023, p. 221).

Assim, ao identificar os efeitos e a raiz das causas dos riscos, reconhecem-se ainda mais riscos que poderiam não ter sido previamente considerados. Ao mesmo tempo, esta prática permite identificar quem é o dono do risco. Assim, no caso da falta de pagamento por parte de um cliente, o risco, apesar de também ter de ser da responsabilidade do gestor de projetos, recai principalmente no departamento de contabilidade (Walker, 2023, p. 223).

O resultado deste processo é o registo de riscos, onde se assinalam, com base na experiência, a probabilidade de ocorrência de cada risco, o seu impacto no projeto (por exemplo, na sua duração ou custo), a forma de preveni-lo, a causa e o efeito da sua ocorrência e o comportamento a ter e não ter caso se concretize. Este registo permite à

⁸ Técnica através da qual o gestor de projetos faz inquéritos anónimos aos profissionais para verificar se existem respostas diferentes entre eles. Em caso afirmativo, inicia-se uma discussão entre o grupo para resolver as divergências, encorajando a comunicação e a tomada de palavra dos participantes do projeto (Lehmann-Benz, s.d.).

⁹ Diagrama que apresenta uma linha central (que representa o problema ou efeito indesejado) e as suas ramificações diagonais (que representam as principais causas potenciais). O objetivo de utilizar este diagrama é identificar as possíveis causas de um problema ou efeito indesejado (Accept, 2023).

¹⁰ O primeiro é um diagrama que descreve o fluxo de trabalho ou os processos envolvidos num sistema e que demonstra a forma como os diferentes elementos do sistema interagem entre si para atingir o resultado final (Boardmix, s.d.). Já o segundo, é um diagrama que apresenta as etapas sequenciais dum processo e as decisões necessárias para que este funcione, de forma que as partes interessadas tenham um guia sobre a forma correta de executar os processos (SolveXia, 2023).

¹¹ Ferramenta de apoio à decisão que é constituída por setas que indicam a influência que pode haver entre três formas: as retangulares (que representam as decisões e outros elementos de um projeto que são controláveis), as oviformes (que indicam as incertezas) e as poligonais (que representam os valores ou recursos necessários do sistema) (Praxis, s.d.).

equipa do projeto antecipar ameaças ou oportunidades e serve de referência para os processos de risco subsequentes (Walker, 2023, p. 223).

3.4.3 Avaliação do Risco

A fase seguinte à da identificação do risco é a sua avaliação, de forma a priorizar os riscos de acordo com os parâmetros a abordar neste subtópico e criar respostas ao risco adequadas. As ferramentas como a EAR e a Matriz de Probabilidade e Impacto ajudam a avaliar o quão exposto ao risco está um determinado projeto, auxiliando na priorização de riscos que os gestores de projetos consideram como sendo os mais importantes de analisar, maximizar, mitigar ou eliminar o mais rapidamente possível (Walker, 2023, pp. 223-224).

É de notar, no entanto, que a categorização dos riscos não é objetiva, já que, dependendo do ponto de vista do gestor de projetos ou do projeto em si, pode ser classificada de forma diferente. Para além disso, a classificação dos riscos depende de fatores culturais, geográficos, técnicos e humanos. Por exemplo, as diferenças no fuso horário, o uso de uma ferramenta TAC diferente da que é habitualmente usada pelo PSL, a pouca disponibilidade de recursos em feriados nacionais (como o Ano Novo chinês ou o Carnaval brasileiro) e o aumento do número de tradutores num projeto de grande escala (que tem como consequência o incremento das inconsistências entre as traduções e do tempo despendido em revisões para eliminar essas inconsistências e erros) são exemplos de fatores que poderão influir para a classificação do risco (Walker, 2023, pp. 122-126).

No caso da EAR, pode-se categorizar os riscos identificados segundo as subcategorias específicas da metodologia (*vide* Anexo III) para clarificar a concentração de exposição ao risco numa determinada área. Por exemplo, se existe um foco na quantidade de riscos associados à categoria de “Riscos de Gestão de Projetos”, então deve haver uma concentração dos esforços para dar resposta aos riscos nesta área (Walker, 2023, p. 223).

Em empresas onde existem maiores volumes de projetos e operações mais complexas, poderá optar-se por usar a Matriz de Probabilidade e Impacto (*vide* Anexo IV), já que compreende uma abordagem mais abrangente à análise de riscos (Walker, 2023, p. 223). Esta ferramenta classifica os riscos de acordo com a sua probabilidade de ocorrência (no passado ou no futuro) e com o seu impacto nos objetivos do projeto (no orçamento, duração, entre outros elementos, tanto no passado como no futuro), sendo

estes fatores definidos no contexto de cada projeto (PMI, 2019, p. 138; Walker, 2023, p. 224). Desta forma, os riscos que são classificados como tendo uma grande probabilidade de ocorrência e cujo impacto será igualmente considerável devem ser priorizados ao nível da resposta ao risco. Caso contrário, isto é, se a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco forem baixos, poderá não ser necessário recorrer a um plano de resposta ao risco. Para definir a probabilidade de ocorrência de um risco é preciso recorrer às informações obtidas através de projetos anteriores, sem os quais não haveria dados suficientes para fazer tal inferência. (Walker, 2023, p. 223).

O risco pode também ser avaliado tendo em conta outros fatores que não propriamente o seu impacto ou a sua probabilidade de ocorrência. De facto, dependendo da natureza dos riscos e do contexto empresarial, existem vários fatores a considerar na avaliação do risco, tais como a:

Urgência (com que rapidez é que uma resposta ao risco tem de ser implementada para ser eficaz?), a proximidade (quanto tempo haverá antes de um risco poder impactar um ou mais objetivos do projeto?), a inércia (quanto tempo pode decorrer entre a ocorrência de um risco e a sua descoberta?), a capacidade de gestão (quão fácil será para o dono do risco gerir a ocorrência ou o impacto do risco?), a controlabilidade (qual é o grau de controlo que o dono do risco tem sobre o resultado do risco?), a detetabilidade (até que ponto é fácil detetar a ocorrência do risco?), a conectividade (em que medida o risco está ligado a outros riscos do projeto?), o impacto estratégico (qual é o potencial impacto do risco nos objetivos estratégicos da organização?) e afinidade (em que medida o risco é considerado importante pelas diferentes partes interessadas?). (Walker, 2023, p. 226)

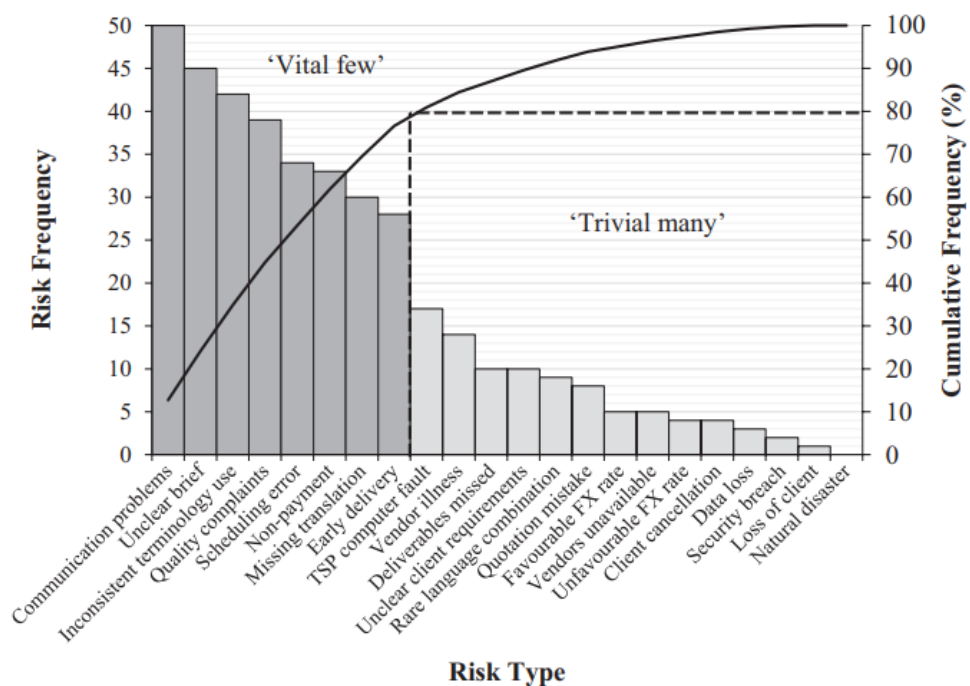
Estas ferramentas são utilizadas quando se procede a uma análise qualitativa dos riscos, ou seja, quando se avalia a prioridade dos riscos identificados, através da análise subjetiva da sua probabilidade de ocorrência e do seu impacto caso o risco se materialize. Pelo contrário, a análise quantitativa fornece uma estimativa numérica do impacto do risco nos objetivos do projeto, para se poder estimar o prazo e o custo e avaliar a probabilidade de sucesso do projeto (Dunne, 2013, pp. 62-63).

Uma ferramenta de análise quantitativa é o diagrama de Pareto. Tendo em conta a lógica do princípio de Pareto, em que 80% das consequências provêm de 20% das causas, pode inferir-se que 80% dos eventos de risco provêm de apenas 20% das

causas/tipos de risco. Se se desenhar uma tabela e se traçar, no eixo horizontal, as causas do risco por ordem decrescente, no eixo vertical, a contagem do número de casos de risco num determinado período e, por fim, a linha de frequência percentual cumulativa, é possível identificar quais são, aproximadamente, os 20% de causas que representam 80% dos eventos de risco. Estes resultados demonstram quais as causas do risco que devem ser tratadas com prioridade (Walker, 2023, p. 227).

Figura 9

Diagrama de Pareto



Nota. Exemplo de um diagrama de Pareto retirado do livro *Translation Project Management* (Walker, 2023, p. 227)

O resultado deste processo é o plano de gestão de risco, que define as atividades, a metodologia e as ferramentas ou técnicas utilizadas, o processo de escalonamento, as funções e responsabilidades, os requisitos, os recursos disponíveis e a frequência dos processos de gestão de risco ao longo do ciclo de vida do projeto (PMI, 2019, p. 31).

3.4.4 Minimização dos Riscos Negativos e Maximização dos Riscos Positivos

Willem Stoeller definiu quatro passos básicos para evitar riscos: adquirir um seguro contra erros e omissões, rever os termos e condições de cada cliente, tendo em conta a responsabilidade dos PSL, realizar, pelo menos, uma reunião com o cliente para garantir que as expectativas de ambas as partes sejam totalmente compreendidas e que não se criem expectativas irrealistas e, por fim, rever as suposições e constrangimentos¹² com regularidade (2003), de forma a evitar problemas que possam surgir como resultado de pedidos ou preferências que possam ter sido incorretamente assumidos, assim como analisar a validade das suposições e identificar riscos através da inexatidão, instabilidade, incoerência ou incompletude dos pressupostos (PMI, 2013, p. 325).

Poderá também ser do interesse dos PSL utilizar outras medidas de resposta ao risco, como os propostos pelo *Guia PMBOK*[®]. O guia apresenta as suas estratégias tendo em conta os riscos negativos e os positivos. Para os negativos, o *Guia PMBOK*[®] propõe:

- Evitar o risco, eliminando-o ou protegendo o projeto do seu impacto. Por exemplo, não trabalhar com um tradutor que não tenha cumprido com os critérios de qualidade da empresa num projeto anterior (PMI, 2021, p. 123; Sere, 2015, p. 56);
- Mitigação do risco, isto é, reduzir a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto para um limite aceitável. No caso do ponto anterior, podia solicitar-se ao tradutor que fizesse um teste, de forma que o gestor de projetos compreendesse se a qualidade do seu trabalho ia de encontro ao do requerido pela empresa ou cliente (PMI, 2021, p. 123; Sere, 2015, p. 56);
- Transferência do risco para terceiros, de modo a facilitar a gestão do risco e suportar o seu impacto caso ocorra. Esta é uma solução a considerar quando se lida com riscos de carácter financeiro e consiste, muitas vezes, na externalização e subcontratação, bem como na utilização de seguros, garantias e cauções. É especialmente útil em empresas que se localizam em zonas com condições meteorológicas adversas ou que enfrentam frequentemente outros riscos consideráveis (PMI, 2021, p. 123; Sere, 2015, p. 56);

¹² O *Guia PMBOK*[®] define “suposição” como “um fator que é considerado verdadeiro, real ou certo, sem prova ou demonstração” e “constrangimento” como “um fator limitativo que afeta a execução de um projeto, programa, portfólio ou processo” (PMI, 2021, p. 174).

- Aceitação do risco, isto é, reconhece-se a existência do risco negativo, mas não se procura mitigá-lo de imediato. Esta aceitação tanto pode ser ativa (quando se cria um plano de contingência para quando o risco ocorra) ou passiva (quando se lida com os riscos ao mesmo tempo que estes surgem). No contexto das empresas de tradução, esta estratégia pode ser adotada aquando de feriados nacionais, como o Ano Novo chinês (PMI, 2021, p. 123; Sere, 2015, p. 56);
- Escalonar o risco. Isto é aplicado quando o risco se encontra fora do âmbito do projeto ou quando a resposta a esse risco ultrapassa as competências do gestor de projetos (PMI, 2021, p. 123; Sere, 2015, p. 56). Por exemplo, se houver queixas sobre as taxas de remuneração e os processos organizacionais criados para vários projetos de tradução que estão inter-relacionados, haverá a necessidade de encaminhar a resolução destes problemas à direção sénior do PSL, por exemplo, já que apesar de os processos de fluxo de trabalho de tradução serem da competência do gestor do projeto, a autorização para aumentar o salário dos fornecedores não é (Walker, 2023, p. 228).

Quanto às estratégias propostas relativas aos riscos positivos, listam-se:

- Rentabilização do risco, isto é, tirar partido das vantagens de um certo evento, assegurando que a oportunidade se materializa (PMI, 2021, p. 125). Walker dá o exemplo de um PSL, ao participar num concurso para serviços de tradução, incluir na documentação do concurso os currículos e amostras de tradução dos seus tradutores mais experientes e fiáveis. O autor esclarece que “embora não garanta o sucesso [...], maximiza as hipóteses de o PSL obter o contrato” (2023, p. 231);
- Otimização do risco, que ocorre quando se procura aumentar a probabilidade de ocorrência ou o impacto de uma oportunidade. Por exemplo, após a promessa por parte de um novo cliente de que continuará a trabalhar com o PSL se estiver satisfeito com a sua tradução, a empresa pode alocar mais recursos para terminar o projeto antes do prazo e deixar uma impressão positiva no cliente (PMI, 2021, p. 125; Walker, 2023, p. 232);
- Partilha do risco de forma parcial ou total com um terceiro que seja mais capaz de aproveitar a oportunidade em benefício do projeto através, por exemplo, de parcerias de partilha de riscos ou com um empreendimento em conjunto (*joint venture*). Desta forma, os ganhos são partilhados entre todas as partes. Por exemplo, se um gestor de projetos é confrontado com um vasto número de pedidos

de tradução e não consegue fazer face a esta demanda sozinho, pode optar por partilhar alguns dos projetos com outros gestores de projetos (PMI, 2021, p. 125; Sere, 2015, p. 57);

- Por fim, pode-se recorrer à estratégia de aceitação do risco ou o seu escalonamento, soluções estas que foram explicadas na secção anterior sobre as estratégias relativas aos riscos negativos (PMI, 2021, p. 125; Sere, 2015, p. 58).

3.4.5 Monitorização e Controlo dos Riscos

Esta etapa é apresentada por último, uma vez que é comumente a última ação a ser feita quando o projeto termina, de forma a monitorizar o seu balanço. Porém, esta fase é, efetivamente, aplicada ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. O objetivo deste processo é o de supervisionar os riscos e apontar todas as informações relevantes sobre os mesmos, isto é, as fontes do risco, a resposta dada a esse risco e a sua eficácia, os riscos que tenham surgido de forma inesperada, entre outros. Ao proceder desta maneira, o gestor de projetos cria uma lista de verificação que poderá sempre consultar quando os projetos ou riscos de natureza similar surgirem, facilitando e acelerando todo o processo descrito nos quatro subtópicos anteriores. É igualmente nesta fase que se segue a evolução do risco e da sua estratégia de mitigação e se implementa o plano de resposta ao risco (Sere, 2015, p. 58).

3.5 Sistemas de Gestão de Qualidade

Numa empresa de tradução, a gestão de risco deve ser sempre acompanhada de um sistema de gestão de qualidade (SGQ), isto é, de um conjunto de processos, políticas e responsabilidades claramente definidos que permitem que uma empresa trabalhe com o intuito de aumentar a satisfação do cliente (ISO, s.d.), de forma a, não só melhorar continuamente a eficácia e a eficiência das atividades da organização, como também a auxiliar na coordenação e direção dessas atividades, de modo a satisfazer os requisitos regulamentares e os do cliente (ASQ, s.d.). Para além disso, a adoção de um sistema de gestão de qualidade permite minimizar o desperdício de recursos e maximizar a probabilidade de alcançar o resultado desejado. Tal ação melhora o controlo dos custos, a tomada de decisões por parte da equipa, previne problemas no produto final, permite a identificação atempada desses problemas, de forma a evitar ou reduzir a necessidade de refazer o trabalho e reduzir as reclamações dos clientes (PMI, 2021, p. 49).

Várias instituições definem o conceito de qualidade num projeto, tais como o PMI, a ISO e a ASQ (American Society for Quality). A definição a utilizar neste parágrafo é a da ISO, visto ser a definição de qualidade mais difundida (Walker, 2023, p. 172) e a instituição ser a entidade que mais comumente regula a qualidade dos serviços das instituições, tais como a da Rosetta Translation. A ISO 9000:2015 define o conceito de qualidade segundo a sua capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, ou seja:

A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas relevantes. A qualidade dos produtos e serviços inclui não só a sua função e desempenho pretendidos, mas também o seu valor percebido e o benefício para o cliente. (ISO citado por Walker, 2023, p. 172)

Acrescenta, ainda, que “uma organização centrada na qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que geram valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes” (ISO citado por Walker, 2023, p. 172). Esta definição é, igualmente, aplicada em todas as normas de gestão de qualidade da ISO, tais como a ISO 9001:2015 (ISO, 2015b), que é a norma pela qual a Rosetta Translation se encontra certificada.

De acordo com a norma ISO 17100:2015, no contexto de uma empresa de serviços linguísticos, o conceito de qualidade dos produtos gerados implica que existe uma preocupação com os critérios linguísticos (sintaxe e ortografia adequadas, exatidão semântica do conteúdo da língua, entre outros fatores) e com a utilidade técnica ou o funcionamento do produto (como as questões da formatação e as relativas ao *locale*, em localização) (The British Standards Institution, 2015, p. 10). Assim, a tradução é altamente dependente da qualidade, pelo que, tanto os tradutores como os gestores de projetos se devem guiar por ela. Os primeiros, para criarem um produto que seja o reflexo mais fidedigno do produto de origem e, os últimos, para estabelecer e monitorizar a execução dos projetos de tradução (Walker, 2023, p. 191).

No entanto, a qualidade dos serviços linguísticos não é um conceito de natureza objetiva, visto depender do que o cliente considera como sendo satisfatório para si e de, consequentemente, esta mudar consoante a perspetiva, as instruções e os critérios

subjetivos sobre os quais é avaliada (Walker, 2023, p. 191). Desta forma, devido à relatividade do conceito de qualidade, não existe um método que garanta o sucesso de uma tradução. Porém, se for possível identificar certos problemas ou defeitos, existem medidas que permitem melhorar a qualidade do produto final ou a do processo pelo qual esse produto passa. Apesar de estas melhorias não garantirem a satisfação do cliente, permitem que seja possível eliminar, de forma considerável, potenciais problemas relacionados com a satisfação do mesmo. As medidas a adotar dependerão da natureza do tipo de problema que for identificado (Walker, 2023, pp. 185-186), podendo consistir, segundo a norma ISO 17100:2015, no uso de guias de estilo (que definam convenções ortográficas, de pontuação e de números e medidas, entre outros); atualização de memórias de tradução, que permitam manter a consistência da tradução e reduzir a probabilidade de erros; realização do controlo de qualidade, releitura e/ou edição do produto final antes de este ser entregue ao cliente; empregar, nos projetos de tradução, tradutores competentes¹³ e incentivar os clientes a enviar o seu *feedback* sobre as traduções, de forma a compreender como garantir a satisfação do cliente e melhorar as traduções futuras (The British Standards Institution, 2015, pp. 9-11).

Note-se, no entanto, que os processos de gestão de qualidade não garantem o sucesso geral de um projeto, pelo que não solucionam uma gestão de projetos de má qualidade. Isto deve-se ao facto de a qualidade, em si, resultar de uma série de fatores associados a boas práticas de gestão de projetos, como a necessidade de estabelecer diretrizes claras, de gerir a terminologia, de utilizar guias de estilo ou de fornecer o contexto adequado e os materiais de referência aos tradutores (Walker, 2023, pp. 186-187).

Na indústria da tradução, os PSL devem assegurar a satisfação dos clientes de forma a conseguirem reter e adquirir potencialmente novos clientes através das recomendações de clientes anteriores. Contudo, como já mencionado, é impossível garantir uma total satisfação de todos os clientes e, conseqüentemente, apenas entregar projetos que possuam a mais alta qualidade. Para além de ser necessário despende de quantidades consideráveis de tempo para alcançar este objetivo, esta atitude não seria viável financeiramente – cada passo no processo de elaboração e entrega de um projeto que seja tomado com o intuito de melhorar a qualidade do produto final, acarreta mais despesas ao PSL, já que terá de pagar mais aos profissionais de serviços linguísticos. Estas despesas

¹³ Isto é, profissionais que possuam competência linguística e textual na língua de partida e na língua de chegada, competência em pesquisa, aquisição e processamento de informação, competência cultural, técnica, de tradução e de compreensão do domínio dos textos de partida e chegada (The British Standards Institution, 2015, p. 6).

serão possivelmente cobradas aos clientes, que poderão não estar dispostos a pagar por elas. Em certas situações, poder-se-á dar o caso de o PSL ter de incorrer em despesas adicionais para corrigir erros ou problemas apontados pelo cliente e melhorar a qualidade do produto final. Apesar de esta ação poder resultar numa perda financeira para o PSL, permitirá que o cliente esteja satisfeito e que haja a possibilidade de, no futuro, estar disposto a pagar a totalidade das despesas associadas à eliminação de potenciais problemas no início de um projeto complexo, de forma a garantir a qualidade final que esse mesmo cliente exige (Walker, 2023, pp. 187-188).

Não quer isto dizer que os gestores de projetos devam diminuir a qualidade do produto final para reduzir os custos e aumentar o lucro. A seleção de tradutores inexperientes ou mal qualificados e/ou a não realização do controlo de qualidade ou outro processo que assegure a qualidade da tradução permite reduzir os custos, no entanto, acarreta problemas éticos, mesmo que o cliente não comente sobre a qualidade do produto final. Para além disso, caso um cliente descubra as práticas empregadas pela empresa que implicam o compromisso da qualidade do projeto, poderá pedir que lhe seja aplicado um desconto, o que, por sua vez, teria de fazer o PSL escolher entre pagar menos ao tradutor pelo serviço prestado ou não o fazer e, conseqüentemente, adicionar mais custos ao projeto. O cliente poderia pedir, igualmente, que a qualidade do projeto fosse melhorada, o que implicaria custos adicionais com, pelo menos, a revisão ou uma segunda tradução do documento original (Walker, 2023, pp. 188-189).

Por estas razões, os gestores de projetos necessitam de encontrar um equilíbrio entre a qualidade e o custo, de forma que o projeto tenha a “quantidade certa” de qualidade, sem que os custos acarretados tenham de ser mais do que os necessários (Walker, 2023, p. 188). Este conceito está intimamente ligado aos custos da qualidade (COQ), uma metodologia que identifica quatro categorias de custos associadas à qualidade: prevenção e avaliação (associadas aos custos com o cumprimento dos requisitos de qualidade) e falhas internas e externas (associadas aos custos com o incumprimento desses requisitos) (PMI, 2021, p. 88; Walker, 2023, p. 189).

Os custos de prevenção são incorridos antes do começo de um projeto e dizem respeito às despesas com as tarefas que evitam o surgimento de problemas de qualidade (PMI, 2021, p. 88). No contexto de um projeto de tradução, esta fase poderá envolver custos de formação, em certas situações, a criação de recursos linguísticos (por exemplo,

guias de estilo) e/ou a configuração das ferramentas TAC com os recursos necessários (Comissão Europeia: Direção-Geral da Tradução, 2012, p. 12).

Os custos de avaliação são incorridos de forma a determinar o grau de conformidade com os requisitos de qualidade (PMI, 2021, p. 88), estando associados à medição e monitorização de questões relacionadas com a qualidade. De forma a garantir que as ferramentas, os processos, os serviços e o produto final se encontram de acordo com as especificações do projeto, os custos associados a esta categoria envolvem, frequentemente, o pagamento a fornecedores envolvidos no processo de avaliação da qualidade (por exemplo, a revisores, responsáveis pela releitura e pelo CQ ou outro profissional envolvido na análise da qualidade) (Walker, 2023, p. 189).

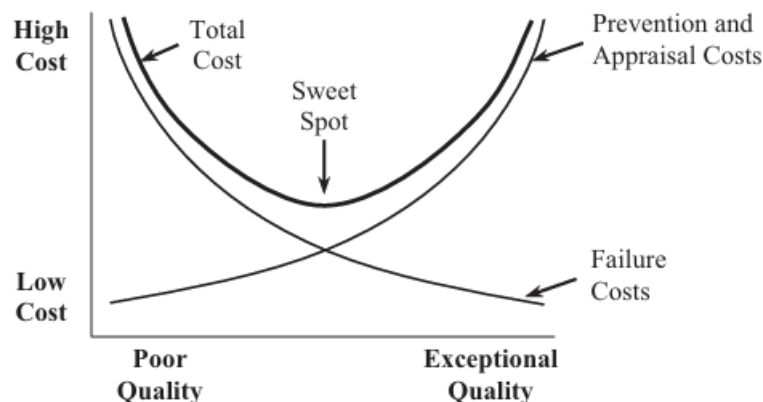
Relativamente aos custos associados ao incumprimento dos requisitos de qualidade, as falhas internas dizem respeito aos custos incorridos antes de o projeto ser entregue ao cliente. Na área da tradução, estes erros são geralmente encontrados na fase de pós-tradução. Exemplos deste tipo de custo são a realização de trabalho desnecessário (como traduzir secções ou páginas do documento de origem que não eram necessárias), a má qualidade de uma tradução (que requer que seja refeita) e a realização das ações necessárias à correção dos erros ou problemas que foram observados durante a fase de controlo de qualidade (Walker, 2023, p. 190).

Pelo contrário, os custos associados às falhas externas são aqueles que são incorridos após a entrega do projeto ao cliente. Estes custos adicionais permitem retificar problemas de qualidade quando o produto não cumpre com as suas especificações ou expectativas. Muitas vezes, estes problemas são identificados no momento ou pouco após a entrega do projeto (por exemplo, páginas ou parágrafos em falta), mas também podem ser identificados algum tempo depois, quando a tradução começa a ser utilizada (Walker, 2023, p. 190).

Resumindo, os gestores de projetos devem procurar com que o custo investido na prevenção e avaliação não seja excessivo (principalmente em termos de prazo e custo), ao mesmo tempo que devem assegurar que a qualidade do produto final não se encontre a um nível que leve a um aumento dos custos associados às falhas internas e/ou externas (Walker, 2023, p. 190). Este trabalho de equilíbrio entre o custo, tempo e qualidade é mais facilmente representado na seguinte figura:

Figura 10

Custo da Qualidade



Nota. Figura retirada do livro *Translation Project Management* (Walker, 2023, p. 190).

Como demonstrado nos dois extremos da escala, os custos da qualidade associados a uma má qualidade e a uma qualidade excepcional são muito elevados. Porém, é no centro do gráfico, onde os custos de prevenção e avaliação se aproximam dos custos de falha (permitindo uma certa quantidade controlada de risco), que se consegue encontrar o equilíbrio desejado, mantendo os custos do projeto suficientemente baixos para garantir lucros decentes, sem, no entanto, permitir que haja um risco elevado de problemas relativos à qualidade nos projetos (Walker, 2023, pp. 190-191).

4 Estudo de Caso sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation

No ponto 2, contextualizámos as operações da empresa e algumas das situações de risco que afetam o PSL Rosetta Translation e, no ponto 3, explicámos em que consiste a gestão de risco na gestão de projetos de tradução e os seus princípios base. Para o presente tópico, definimos como objetivo compreender se a Rosetta Translation tem boas práticas de gestão dos riscos associados à gestão de projetos de tradução. Para tal, é necessário, primeiramente, compreender de que forma a prática de gestão de risco na gestão de projetos de tradução da Rosetta Translation está alinhada com as práticas e procedimentos propostos pela literatura, ao nível do planeamento, identificação e avaliação do risco, da minimização dos riscos negativos e maximização dos positivos, da monitorização e

controlo dos riscos e da gestão da qualidade das suas traduções, sendo esta a questão de investigação que irá guiar o presente estudo.

Desta forma, propomo-nos desenvolver o nosso estudo através de um estudo de caso, que passamos a apresentar.

4.1 Enquadramento Metodológico

A escolha por realizar um estudo de caso para responder à nossa questão de investigação baseou-se no facto de considerarmos ser esta a metodologia qualitativa que melhor permite obter uma análise detalhada e contextualizada dos meios de gestão de risco praticados pelo PSL. Para além disso, Yin recomendou a utilização desta metodologia quando as questões de investigação se baseiam no como ou no porquê da ocorrência de um certo evento ou quando o caso a ser investigado é contemporâneo, verificando-se estes dois casos na nossa questão de investigação (2018, p. 14).

O estudo de caso envolveu as fases de recolha de dados e a da sua análise. No que diz respeito à primeira, foram utilizados três instrumentos de recolha de dados. Começou-se por realizar uma entrevista à chefe de gabinete e operações da empresa onde estagiámos, conduzida via Zoom (*vide* Apêndice IV). A escolha deste instrumento deveu-se ao facto de estarmos a fazer um estudo remoto e de não termos tido acesso a um número suficientemente grande de participantes para fazer um inquérito que pudesse responder a como é operacionalizada a gestão de risco na gestão de projetos da Rosetta Translation. O objetivo desta entrevista foi procurar entender como funcionam os processos de planeamento, identificação, avaliação e mitigação ou prevenção dos riscos da Rosetta Translation, bem como a forma através da qual esta monitoriza esses riscos e garante a qualidade tanto das suas traduções como do seu plano de gestão de risco. Para tal, procedeu-se à seleção do membro da equipa do PSL que seria entrevistado, tendo a escolha recaído na chefe de gabinete e operações, por ser ela quem supervisiona todas as operações da empresa, pelo que tem o conhecimento global sobre como esta opera. Acrescenta-se, ainda, que foi feita uma entrevista com questões mistas, onde apenas uma pergunta foi fechada. Esta decisão deveu-se ao facto de a pergunta em questão (a número quatro) apresentar uma multiplicidade de respostas, pelo que se sentiu a necessidade de orientar a entrevistada para o tipo de resposta que se pretendia obter.

A entrevista conteve 16 perguntas, tendo estas sido organizadas em duas secções: a primeira (que corresponde às 13 perguntas iniciais) foi dedicada aos processos inerentes

à gestão de risco na gestão dos projetos de tradução e a segunda (que corresponde às últimas três perguntas) foi dedicada aos processos de gestão de qualidade empregues pelo PSL. A seleção destas perguntas baseou-se no facto de estas estarem orientadas para responder à questão de investigação, ou seja, respondem a como é que as práticas da empresa se alinham com aquelas propostas pela literatura ao nível do planeamento do risco (as três primeiras perguntas), da sua identificação (as perguntas quatro a seis) e avaliação (as perguntas número sete e oito), da minimização ou prevenção dos riscos negativos (a pergunta nove), da monitorização e controlo dos riscos (as perguntas dez a treze) e da gestão da qualidade das traduções (as perguntas catorze a dezasseis).

Os dados obtidos na entrevista foram completados com aqueles adquiridos através da análise documental das políticas e protocolos utilizados pela Rosetta Translation para gerir os riscos associados à sua atividade aos quais tivemos acesso durante o estágio (a saber, as políticas listadas no Apêndice II, o Manual de Qualidade e o Manual de Gestão de Conta), assim como da página *web* da empresa e dos documentos que serviram de auxílio à execução das tarefas realizadas no estágio (como os documentos “Escrever Avaliações de Tradutores”, “Modelo de Contagem de Palavras”, “Obter Avaliações de *Freelancers*”, “Ajuste do Número de Palavras para as Línguas do Mundo”, “Modelos de E-mail - Respostas Breves” e o “Guia de Estilo”), e com a observação das práticas de gestão de risco empregues pelo PSL durante o estágio. Estas observações foram efetuadas de modo informal, oportuno e espontâneo durante a execução das tarefas e incluiu o registo das respostas a desafios inesperados e dos meios através dos quais a gestão de risco se encontrava integrada nas tarefas realizadas. A razão de termos escolhido utilizar estes outros dois instrumentos de recolha de dados deveu-se ao facto de as observações permitirem ter uma visão sobre como os riscos são geridos na prática e de a análise documental permitir compreender como estes devem ser geridos na teoria. Os dados obtidos a partir destes dois instrumentos puderam ser comparados, posteriormente, com aqueles obtidos através da entrevista, onde se esclareceu como é operacionalizada a gestão de risco na empresa. Alguns dos dados obtidos através destes instrumentos de recolha de dados dizem respeito a práticas da Rosetta Translation que se encontram protegidas pela política de confidencialidade da empresa. O seu uso no presente estudo de caso foi aprovado pelo PSL.

Relativamente à fase da análise de dados, esta consistiu na identificação de padrões e de práticas aplicadas pela empresa no que diz respeito à gestão de riscos na

gestão de projetos de tradução. Procedeu-se, para tal, à triangulação dos dados de forma a verificar, por comparação, a validade das informações obtidas através dos três instrumentos.

4.2 Resultados Obtidos

Apresentamos, de seguida, os dados recolhidos por entrevista, análise da documentação da empresa e por observação. Estes dados encontram-se divididos de acordo com o nível de análise da gestão de risco na gestão de projetos de tradução na Rosetta Translation.

1) Planeamento da sua gestão de risco

Dados recolhidos por entrevista (Dados E):

- Quando perguntada sobre se a empresa possui um plano de gestão de risco, a chefe de gabinete e operações respondeu que sim: “Sim, temos. Analisamo-lo, bem, revemo-lo uma vez por ano como parte da nossa auditoria interna” (p. 104, l. 20).
- No que diz respeito à implementação de um plano de gestão de risco, o PSL é obrigado a aplicá-lo, uma vez que está certificado pela norma ISO 27001:2022 relativa à gestão da segurança da informação: “Sabes que somos certificados pela ISO 27001, e essa é a norma para a gestão da segurança da informação. Assim, como parte da certificação, como parte das normas, temos de ter um sistema de gestão de risco implementado” (pp. 104-105, ll. 28 e 1-3).
- Relativamente à tipologia do plano de gestão de risco do PSL, a entrevistada disse que era tanto um plano *ad hoc* como um plano documentado: “É os dois. É um registo: temos um registo de tratamento e análise de riscos, onde catalogamos todos os riscos que identificamos e classificamo-los por impacto e probabilidade, para que possamos dar-lhes prioridade em conformidade e implementar os controlos pela ordem correta. Mas, ao mesmo tempo, também temos um procedimento de gestão de riscos no nosso Manual do SGSI. O Manual do SGSI significa o manual do Sistema de Gestão da Segurança da Informação que temos” (p. 104, ll. 24-28). A entrevistada acrescentou que este manual consiste na definição, de acordo com as normas ISO, dos procedimentos e de como o risco deve ser identificado e tratado: “nós temos o procedimento, o que deve ser feito, como identificamos o risco e como tratamos o risco, com base nas normas ISO” (p. 105, ll. 3-4).

- Quando foi perguntada sobre quem era o dono do risco na empresa, a entrevistada respondeu que era ela: “Sou eu” (p. 105, l. 10).

Dados recolhidos por análise da documentação da empresa (Dados D):

- A Rosetta Translation possui várias políticas que esclarecem as normas da empresa sobre diversas matérias (*vide* Apêndice II) e protocolos que regulam as atividades dos membros da equipa, como os gestores de conta. Estes protocolos especificam não só as tarefas a realizar por estes membros, mas também que medidas tomar caso os riscos associados a uma determinada tarefa se materializem. Por exemplo, o Manual de Gestão de Conta descreve todas os serviços prestados pelo PSL e inclui como se deve proceder em caso de risco, como quando o cliente envia um *feedback* negativo sem especificar com o que é que ficou insatisfeito. Nestes casos, o manual dita que se deve contactar um revisor (se o documento tiver entre 300 e 2500 palavras) e/ou traduzir o texto de novo se o documento tiver até 300 palavras, ou, no caso de documentos com mais de 2500 palavras, que se deve pedir ao cliente que o seu *feedback* seja mais específico: “quando o cliente não consegue fornecer comentários detalhados, devemos: contactar um revisor externo (para documentos entre 300 e 2500 palavras) e pedir-lhe que reveja a qualidade geral do texto traduzido até ao dia útil seguinte, e/ou mandar traduzir de novo o texto (para documentos até 300 palavras) até ao dia útil seguinte; para documentos com mais de 2500 palavras, insistir num *feedback* específico do cliente. O prazo de entrega do texto revisto ao cliente dependerá da extensão das alterações a efetuar. Na maioria dos casos, o prazo é de 2 a 5 dias úteis” (2023a, p. 14).
- No que diz respeito às políticas que fazem parte do plano de gestão de risco da empresa, verifica-se que oito de doze políticas definem os procedimentos a serem postos em prática no que diz respeito à segurança da informação (*vide* Apêndice II).
- As políticas da Rosetta Translation são revistas com uma periodicidade que não deve ser inferior a 12 meses. Por exemplo, a Política de Antivírus define que “esta política será revista sempre que for considerado apropriado, mas não menos frequentemente do que de 12 em 12 meses. A revisão da política será efetuada pela chefe de operações e aprovada pelo diretor-geral” (2024c, p. 4), o Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades refere que “para testar os procedimentos de recuperação de desastres de tecnologia de informação [TIC] que a Rosetta Translation implementou, está a ser realizada uma auditoria de recuperação todos os anos, para garantir que os dados podem ser efetivamente recuperados da forma pretendida”

(2024i, p. 6) e a Declaração de Política de Gestão da Segurança da Informação menciona que “o diretor-geral e a chefe de operações são responsáveis pela revisão anual desta política” (2024g, p. 2).

- Outras políticas mencionam a realização de monitorizações periódicas sem especificar quando estas devem ser realizadas: “A conformidade desta política será monitorizada oficialmente pela chefe de operações e pode incluir inspeções aleatórias e programadas” (Política de Secretária Limpa, 2024d, p. 4) e “Esta política será revista periodicamente para verificar a sua adequação” (Política de Segurança das Relações com os Fornecedores, 2024h, p. 3).
- Relativamente a quem é o dono do risco na empresa, algumas políticas e protocolos do PSL definem que o dono do risco é a chefe de gabinete e operações: “A chefe de operações é, em última instância, responsável pela manutenção desta política e pelo seu cumprimento na empresa” (Declaração de Política de Gestão da Segurança da Informação, 2024g, p. 2); “Todos os dados eletrónicos geridos pela Rosetta Translation devem ter um proprietário designado. O proprietário é responsável por atribuir classificações de sensibilidade adequadas, conforme definido em baixo, e supervisiona as formas como os dados pessoais são utilizados e protegidos. O proprietário designado na Rosetta Translation é a chefe de operações” (Classificação de Dados e Mapa de Processamento de Dados, 2024e, p. 2); “Os funcionários da Rosetta Translation que têm a responsabilidade específica de receber relatórios de incidentes de segurança da informação e de iniciar investigações são: Gestão de Topo, Chefe de Operações, Responsável pela Segurança da Informação, Representante do Gestor do SGSI, Totality Services (Suporte de TIC da Rosetta)” (Política de Gestão de Incidentes de Segurança da Informação, 2024f, p. 3); “Sempre que se deparar com uma discrepância na contagem de palavras que seja suficientemente grande para não gerar um lucro de vendas (por exemplo, cotou 2000 palavras, mas na realidade a contagem de palavras é de 3000 palavras, pelo que quando a contagem de palavras que cotámos ao cliente não corresponde à contagem real de palavras da tradução), deve ser enviado um e-mail ao seu superior hierárquico [a chefe de gabinete e operações], com cópia para o diretor-geral, explicando o problema. Ser-lhe-ão dadas instruções sobre as medidas a tomar” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 14); “Se recebermos um *feedback* negativo do cliente relativamente a uma determinada tradução, o superior hierárquico [a chefe de gabinete e operações] deve ser informado imediatamente” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 14).

Dados recolhidos por observação (Dados O):

- Os membros da equipa, incluindo os estagiários (no caso dos documentos que protocolam aspetos relacionados com a sua atividade no PSL), devem assinar uma folha que confirma a leitura e a compreensão das normas definidas nas políticas da empresa.

2) Identificação do risco

Dados E:

- No que diz respeito a quando os riscos são identificados, a empresa procede à sua identificação uma vez por ano e diariamente em cada projeto que recebe: “fazemos tanto a um nível geral, uma vez por ano, mas depois a um nível diário, todos os dias, quando temos um projeto” (p. 106, ll. 14-16).
- Sobre a identificação dos riscos a um nível diário, a entrevistada afirmou: “A análise de risco também faz parte de todos os projetos, porque dependendo do tipo de pedido, se envolver dados sensíveis, agiremos de uma forma ou de outra” (p. 106, ll. 14-16).
- Sobre a identificação dos riscos a um nível geral, a empresa faz uma análise de risco anual onde os riscos são identificados tendo em conta as operações da empresa: “Fazemos esta análise de risco uma vez por ano, como já disse. Depois de identificarmos os riscos com base na nossa atividade comercial, estabelecemos as medidas de controlo” (p. 106, ll. 9-11).
- Relativamente à metodologia de identificação do risco, a Rosetta Translation utiliza a EAR: “Imagino que, em função dos pedidos, temos a certeza das categorias em que se inserem os potenciais riscos” (p. 106, ll. 20-11). Na resposta à pergunta sobre os tipos de risco que são mais relevantes para o PSL, a entrevistada também referiu que o registo de riscos é dividido de acordo com as categorias de risco: “dividimos o nosso registo de gestão dos riscos em diferentes categorias” (p. 105, ll. 21-22).
- Relativamente aos riscos cuja gestão ou controlo são mais relevantes, o PSL considera que são os riscos financeiros, técnicos, físicos, os associados ao cliente, à tradução e aos subcontratantes: “Eu diria que todas as categorias que mencionaste parecem ser as corretas. A única que provavelmente não está presente é a categoria física, ou seja, o *hardware*, os computadores portáteis, que nós – os funcionários – utilizamos” (p. 106, ll. 3-5).

- Quanto às ferramentas de auxílio na identificação de riscos utilizadas, a empresa faz uso do seu Manual de Qualidade e do Manual do SGSI: “recorremos ao Manual de Qualidade e ao Manual do SGSI” (p. 106, l. 21). Para além disso, a empresa providencia formações aos funcionários para facilitar o processo de identificação dos riscos: “Como parte da empresa, já terás recebido formação sobre o que é um risco. Assim, os funcionários recebem formação trimestral ou regular sobre os riscos em geral, mas também sobre os riscos relacionados com a cibersegurança ou com a tradução. Faz parte da sua formação anual. Desta forma, sabem o que é um risco. E dependendo daquilo em que estão a trabalhar, serão capazes de identificar o tipo de risco e agir em conformidade” (pp. 106-107, ll. 26-29 e 1-2).
- Em relação ao instrumento onde são anotados os riscos identificados, o PSL dispõe de um registo de riscos: “temos um registo de tratamento e análise de riscos, onde catalogamos todos os riscos que identificamos” (p. 104, ll. 24-25).

Dados D:

- Segundo o Manual de Gestão de Conta, os gestores de projetos devem apresentar as não conformidades ocorridas em cada projeto no PO (o programa de gestão de projetos da empresa): "Uma não conformidade [...] deve ser registada na secção TPI [Problemas do Projeto de Tradução] do seu projeto no PO" (2023a, p. 17). Para tal, o tipo de não conformidade deve ser identificado e categorizado segundo as categorias listadas no Apêndice III (2023a, p. 17). Este registo deve ser regularmente atualizado pelos gestores de projetos e de conta: "O gestor de conta e os gestores de projetos são responsáveis por atualizar a nossa base de dados com o código de problema relevante, sendo os detalhes verificados pela chefe de gabinete" (2023a, p. 16).

Dados O:

- Relativamente às formações oferecidas pelo PSL para auxiliar os seus funcionários na identificação dos riscos, tivemos a oportunidade de realizar, durante o estágio, o curso “Staff Awareness: Artificial Intelligence (AI)”, dedicado à utilização ética das ferramentas de inteligência artificial (IA), com um foco especial na aprendizagem das regras associadas ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Este curso explicou como certas práticas podem colocar em causa o cumprimento do RGPD, tendo identificado os riscos que tais práticas podem originar. Por exemplo, ao incluir os dados pessoais de qualquer pessoa ou organização ao utilizar as ferramentas

de IA, estes dados ficam armazenados no sistema e podem ser utilizados indevidamente, comprometendo a integridade da empresa.

3) Avaliação do risco

Dados E:

- Ao ser questionada sobre qual é a metodologia utilizada pelo PSL para avaliar os riscos, a entrevistada respondeu que “é a de probabilidade e impacto. Depois, fazemos uma correspondência de um a cinco e, automaticamente, a fórmula também nos dá a pontuação e uma cor de verde a vermelho. De um a três, o risco é baixo, quatro, é médio. E depois cinco, temos a cor vermelha, pelo que tem de ser controlado o mais rapidamente possível” (p. 107, ll. 8-11).
- Sobre o impacto que os riscos podem causar se estes não forem controlados corretamente, a entrevistada respondeu que este impacto “sempre depende de qual é a pontuação do risco. Porque se o risco for baixo, podemos até decidir - bem, temos várias opções - mas podemos até decidir ignorar o risco. Deixa-me tentar encontrar um exemplo. Imaginemos que há uma falha de energia da Google [...]. O impacto que poderia ter seria o facto de não podermos trabalhar nesse dia. Porque ninguém consegue, a maioria dos trabalhadores também não conseguirá aceder aos seus e-mails. Nesse caso, o impacto que isso terá em nós pode ser mau, mas não é realmente o fim do mundo, porque não nos afeta apenas a nós. Está a afetar, digamos, 80% dos profissionais de todo o mundo. Por isso, mais uma vez, penso que depende realmente de qual é o risco” (p. 107, ll. 16-25).
- Quanto aos riscos com probabilidade de ocorrência e impacto altos, a entrevistada dá o exemplo: “estamos a traduzir um contrato para um escritório de advogados. E quando enviamos a tradução, também enviamos acidentalmente para outra pessoa que não faz parte da organização do cliente - isso pode ter um impacto muito negativo na empresa, porque estamos a infringir o RGPD. Podemos ter de pagar uma coima avultada, sobre a qual teremos de nos recuperar. Poderá demorar alguns anos, talvez, porque são bastante pesadas. Esse é um risco que sabemos o impacto que pode ter na empresa. Por isso, certificamo-nos de que os funcionários recebem formação para não mandar e-mails às pessoas erradas ou, se se tratar de algo muito sensível - imagina um contrato -, para o partilhar através de uma forma segura, uma transferência segura

apenas com o cliente. Por correio eletrónico pode ser mais arriscado” (pp. 107-108, ll. 26-30 e 1-3).

- Ainda sobre a avaliação do impacto de um incorreto controlo do risco, a entrevistada acrescenta “eu diria que sim [que o maior impacto seria na empresa e no cliente] porque o outro impacto - se o servidor for abaixo - ainda temos os e-mails em que podemos confiar. E enquanto trabalhamos apenas com o correio eletrónico, temos o *backup*. Podemos recuperar dados do *backup*, por isso o tempo de inatividade será apenas de um dia ou dois. Não é muito” (p. 108, ll. 11-14).
- Relativamente aos resultados obtidos sobre a avaliação dos riscos na Rosetta Translation, a entrevistada mencionou que o “registo de riscos [da empresa] não é muito grande e os riscos também não são muito altos” (p. 108, l. 15).
- Porém, asseverou que, independentemente de os riscos serem baixos e de haver a possibilidade de os ignorar, o PSL decide não o fazer, tomando medidas que permitam controlar cada um desses riscos: “Na realidade, eles são todos riscos baixos, que não decidimos ignorar. Temos em conta esses riscos e dispomos de controlos para cada um deles” (p. 108, ll. 15-17).

Dados D:

- No Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, a empresa avalia o grau de probabilidade e impacto de certos riscos. Como exemplo, mencionamos: “O impacto da perda potencialmente permanente dos dados mais recentes [na rede] (até 12 horas) (se as instalações do escritório tiverem sido destruídas) é relativamente pequeno” (2024i, p. 3) e “Na pior das hipóteses, podem perder-se até 12 horas dos dados de gestão de projetos mais recentes. Na prática, isto significa que cada gestor de projetos tem de reconstruir o estado dos projetos em curso principalmente a partir do seu e-mail e da folha de cálculo temporária do PO disponível no Google Drive (cada utilizador da Rosetta tem acesso a ela através da sua conta de e-mail Rosetta). Isto é perfeitamente exequível, uma vez que um gestor de projetos tem provavelmente entre 10 e 20 projetos pendentes. No entanto, esta reconstrução pode demorar a maior parte de um dia de trabalho” (2024i, pp. 4-5).
- Sobre o impacto que um problema com os e-mails possa ter nas atividades da Rosetta Translation: “Na pior das hipóteses para o escritório de Londres, não há qualquer efeito real no correio eletrónico, a não ser um ligeiro atraso na resposta às mensagens. No entanto, desde o início da pandemia de Covid-19, os funcionários trabalham a partir de casa, pelo que não haverá atrasos na resposta às mensagens de correio

eletrónico se o escritório de Londres for afetado por um evento catastrófico. Na pior das hipóteses para o nosso fornecedor de correio eletrónico, pode perder-se irremediavelmente até um mês de e-mails e pode haver um atraso na resposta às mensagens. No entanto, o risco ainda é relativamente baixo porque, no caso de uma falha do Gmail, é muito provável que também os clientes e tradutores da Rosetta sejam afetados. Além disso, como já foi referido, os e-mails da Rosetta podem ser reencaminhados para um novo fornecedor no prazo de 24 horas” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 5).

Dados O:

- Houve um apagão em Londres que durou uma hora e impossibilitou o acesso tanto ao servidor da empresa como ao PO. No entanto, durante essa hora, a Totality Services (a equipa de apoio informático) foi contactada e foram feitas várias tentativas para colocar estas duas ferramentas a funcionar. Durante este período, a chefe de gabinete e operações providenciou aos funcionários o *backup* destas ferramentas para que estes não ficassem impedidos de realizar o seu trabalho. Verificou-se, igualmente, através das mensagens enviadas por *chat*, que não houve atrasos na entrega de projetos.

4) Minimização dos riscos negativos e maximização dos positivos

Dados E:

- Houve uma ênfase atribuída aos riscos relacionados com a segurança da informação na entrevista com a chefe de gabinete e operações, onde a maioria das medidas tomadas para fazer face ao risco que foram partilhadas disseram respeito a este tipo de risco. Como exemplo, uma das técnicas de minimização do risco negativo de acesso a dados que a entrevistada referiu foi a encriptação do *hardware*, dos e-mails e do servidor e dos dados nele contidos: “Todos os computadores portáteis da empresa para os funcionários a tempo inteiro, por exemplo, o *hardware*, estão encriptados. O servidor está encriptado. Todos os dados que estão no servidor Rosetta estão encriptados. [...] Os e-mails também estão encriptados” (p. 108, ll. 22-26). Para além disso, utilizam a autenticação com fator duplo ao partilhar ficheiros com dados sensíveis: “quando partilhamos ficheiros, dados sensíveis com os clientes, ou quando utilizamos portais seguros, usamos a autenticação com fator duplo para aceder aos e-mails” (p. 108, ll. 26-27). A entrevistada acrescentou “se eu perder o meu computador e alguém o encontrar, não poderá extrair nada” (p. 108, ll. 24-25). Para além disso,

também referiu que o acordo de confidencialidade é outro método utilizado para garantir a segurança da informação: “Temos um acordo de confidencialidade para todos os que trabalham connosco, os quais o têm de assinar antes de começarem a trabalhar para nós. Isto inclui os tradutores, mas também inclui o nosso escritório, o nosso apoio informático, qualquer *freelancer* [...]. Assim, o acordo de confidencialidade, em que são especificadas todas as cláusulas, é provavelmente uma das formas mais eficazes que temos como método de controlo” (p. 109, ll. 15-20).

- Outro meio de minimização dos riscos associados à segurança da informação utilizado pelo PSL é a oferta de formações aos funcionários, de forma a informá-los sobre como atuar perante os riscos relacionados com a segurança da informação: “os funcionários recebem formação trimestral ou regular sobre os riscos em geral, mas também sobre os riscos relacionados com a cibersegurança ou com a tradução. Faz parte da sua formação anual. Desta forma sabem o que é um risco. E, dependendo daquilo em que estão a trabalhar, serão capazes de identificar o tipo de risco e agir em conformidade” (pp. 106-107, ll. 27-29 e 1-2).
- De forma a prevenir os riscos técnicos ou os relacionados com condições meteorológicas adversas, a empresa realiza cópias de segurança todos os dias: “Os nossos dados são objeto de cópias de segurança diárias. Assim, se o servidor for abaixo, ou se houver uma catástrofe natural, podemos recuperar os dados da nossa cópia de segurança na nuvem” (p. 109, ll. 9-3).
- Para prevenir o risco de ataques informáticos que possam pôr em causa o cumprimento do RGPD, a empresa estabeleceu a utilização de antivírus e a utilização de ligações VPN seguras para aceder ao servidor da empresa: “Utilizamos antivírus em todos os nossos dispositivos, quer se trate de um portátil, ou se os funcionários estiverem a utilizar o telemóvel, têm de ter o antivírus no telemóvel, têm de utilizar uma ligação VPN segura ao nosso servidor” (p. 109, ll. 3-5). O mesmo se aplica aos tradutores *freelance*: “Quando os avaliamos, pedimos-lhes que preencham um questionário de segurança da informação, que lhes pergunta - ou tentamos recolher - o tipo de medidas que também utilizam. Pedimos-lhes que utilizem um antivírus licenciado, que as informações sensíveis também sejam encriptadas ou anonimizadas e que sejam transferidas para nós através de uma VPN ou de um portal seguro. Depois, este questionário é guardado no nosso servidor e é mantido como referência, para sabermos em que tradutor podemos efetivamente confiar” (p. 109, ll. 22-27).

- De forma a minimizar uma variedade de riscos, a empresa define políticas sobre diversas matérias, de modo que os funcionários sigam os procedimentos regulados no seu trabalho para evitar a ocorrência de riscos: “Temos políticas em vigor, o que constitui outro tipo de controlo. Os funcionários conhecem a política e os procedimentos a seguir no seu trabalho quotidiano. Os gestores de conta têm o seu Manual de Gestão de Conta, mas também têm todas as políticas relacionadas com a segurança da informação que têm de seguir. O mesmo acontece com os gestores de projetos, que têm o Manual do Processo de Tradução. E depois têm também as políticas de segurança da informação a seguir” (p. 109, ll. 7-11).
- No que diz respeito à minimização dos riscos através da aplicação das lições aprendidas em projetos passados, a Rosetta Translation utiliza uma secção no PO para que os gestores de conta deixem um *feedback* sobre como correu o projeto e, em caso de não conformidades, os gestores de projetos devem escrever uma ação preventiva de forma a evitar que o mesmo risco aconteça novamente: “Sempre que um projeto é entregue, eles registam isto no PO. Há uma secção sobre *feedback*. [...] Se tiver havido um atraso interno (não necessariamente uma queixa do cliente, mas algo que não correu bem com o nosso processo interno), então o gestor de conta deixará um *feedback*. E o gestor de projetos deixará uma ação preventiva para que o mesmo problema não volte a acontecer da próxima vez” (p. 111, ll. 7-14).

Dados D:

- Para minimizar o risco de perda de informação, o PSL realiza cópias de segurança tanto do PO como do e-mail e armazenam estas cópias num local acessível para os funcionários: “É feita uma cópia de segurança diária dos dados do *software* de gestão de projetos dentro do escritório, com uma cópia de segurança diária adicional para a nuvem localizada fora do escritório” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 4) e “Também é feita uma cópia de segurança mensal do correio eletrónico utilizando o MailStore Home e armazenada na estação de trabalho/computador portátil do funcionário. [...] Caso o escritório de Londres seja afetado por um evento catastrófico, as cópias alojadas externamente permanecem totalmente disponíveis e podem ser acedidas pelos funcionários a partir de outro local, desde que haja uma ligação à Internet” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 5).
- No caso da ocorrência de um evento que possa afetar a infraestrutura do escritório de Londres (como o *hardware*) e o trabalho dos funcionários da Rosetta Translation, os

“escritórios da Rosetta Xangai, da Rosetta EUA e da Rosetta Manila poderiam acessar aos dados de cópia de segurança remota com a Totality Services. A empresa de apoio informático teria conhecimento do problema através do seu sistema de monitorização e alerta” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 6). Para além disso, “a Totality Services também tem cópias de segurança mensais completas das configurações de rede (*router, switch, etc.*) e seria capaz de reconstruir estas configurações num novo *hardware* (igual por igual), numa nova localização, uma vez confirmada/acordada” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 6).

- Para garantir a segurança dos dados da empresa e que estes não se perdem, a Rosetta Translation também os armazena no escritório e, por sua vez, a cópia de segurança desses dados armazenados no escritório são guardados numa nuvem: “Os dados da Rosetta Translation são armazenados no escritório da empresa [...]. Todos os documentos eletrónicos da empresa, incluindo documentos de clientes e respetivas traduções, são armazenados no servidor do escritório da empresa. Isto significa que, se um dos discos se partir/falhar, os dados continuam a ser guardados e o disco avariado pode ser substituído sem afetar a integridade dos dados e acrescentando uma camada adicional de resiliência. Existe uma cópia de segurança incremental diária automática do servidor no escritório para um servidor remoto na nuvem” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 2).
- Para combater os riscos associados à segurança da informação, a Rosetta Translation estipula a utilização de antivírus: “Todos os computadores ligados à rede da Rosetta Translation têm de ter *software* antivírus instalado com definições de vírus atuais” (Política de Antivírus, 2024c, p. 3).
- A Rosetta Translation estabeleceu várias políticas para gerir os riscos associados à sua atividade. Ver Apêndice II, onde se listam as políticas aplicadas pela Rosetta Translation na gestão dos riscos, assim como uma descrição sobre em que é que consistem estas políticas.
- Sobre a resposta ao risco relacionado com o não pagamento do projeto, o Manual de Gestão de Conta indica que os clientes particulares devem sempre realizar o pré-pagamento dos seus projetos e as novas empresas que solicitam traduções de projeto com um valor igual ou superior a 5000€ devem realizar o pré-pagamento (completo ou parcial) do projeto: “É necessário realizar o pré-pagamento e assinar a proposta de orçamento antes de podermos começar a traduzir” (2023a, p. 9) e “poderá ser exigido

um adiantamento de 40% às novas empresas para qualquer projeto de valor igual ou superior a 5000 libras esterlinas. Cada caso deve ser discutido com os quadros superiores” (2023a, p. 11).

- No que diz respeito ao risco de enviar um orçamento incorreto ao cliente, o Manual de Gestão de Conta informa que os quadros superiores serão responsáveis por gerir este risco: “Sempre que se deparar com uma discrepância na contagem de palavras que seja suficientemente grande para não gerar um lucro de vendas (por exemplo, cotou 2000 palavras, mas na realidade a contagem de palavras é de 3000 palavras, pelo que quando a contagem de palavras que cotámos ao cliente não corresponde à contagem real de palavras da tradução), deve ser enviado um e-mail ao seu superior hierárquico, com cópia para o diretor-geral, explicando o problema. Ser-lhe-ão dadas instruções sobre as medidas a tomar” (2023a, p. 14).
- Relativamente à resposta aos riscos positivos, o Manual de Gestão de Conta refere que os clientes podem receber um vale temporário de 20 libras, euros ou dólares mediante a publicação de uma avaliação positiva da empresa: “Quando os comentários são deixados por clientes particulares, oferecemos aos nossos clientes códigos de vale (20,00£/20,00€/20,00\$)” (2023a, p. 15). Este vale “tem uma validade de 5 anos, mas se considerar que é provável que ultrapasse este período, informe-nos mais perto da data” (2023a, p. 15).

Dados O:

- De forma a minimizar o risco de não obter lucro com um projeto, a empresa definiu uma margem de lucro de 40%, o que quer dizer que se um tradutor pedir uma tarifa superior à proposta pelo PSL, a Rosetta Translation terá de cobrar ao cliente um valor 40% superior ao do pedido pelo tradutor.
- Durante o estágio, materializou-se um risco associado à incorreta orçamentação do projeto quando um cliente foi orçamentado com a taxa aplicada a línguas consideradas próximas à língua inglesa, como o português ou o francês, em vez de ter sido orçamentado com a taxa aplicada à língua russa, a língua de partida do documento, que possui um valor superior. Este problema foi resolvido através da explicação ao cliente do erro cometido. Neste caso, o cliente não levantou qualquer objeção ao novo orçamento.

- De forma a combater o risco de divulgação indevida de informações pessoais e confidenciais associado à segurança da informação, foi-nos pedido que assinássemos um acordo de confidencialidade antes do início do estágio.
- A Rosetta Translation partilhou o risco positivo de lucrar com um projeto de tradução quando, ao confirmar que não tinha tradutores disponíveis para traduzir um documento para a língua indiana solicitada pelo cliente, a gestora de projetos da empresa recorreu a um PSL indiano que oferecia serviços no par linguístico em questão.
- Sobre a utilização dos vales de desconto emitidos pela Rosetta Translation mediante uma avaliação positiva, seis dos treze clientes repetidos com quem ficámos responsáveis pelos seus projetos, pediram descontos no novo projeto que confiaram à Rosetta Translation.

5) Monitorização e controlo do seu plano de gestão de risco

Dados E:

- Questionámos a chefe de gabinete e operações sobre se o PSL realiza análises pós-projeto para identificar as lições aprendidas e as melhorias a realizar nos processos de gestão de risco. Esta respondeu que sim e que tal era feito através do registo, no PO, do *feedback* sobre como correu o projeto. Caso se tivesse verificado alguma não conformidade, o gestor de projetos devia escrever uma ação preventiva: “Sim, isso é feito pelos gestores de conta. Sempre que um projeto é entregue, eles registam isto no PO. Há uma secção sobre *feedback*. [...] Se não houver nenhum problema, o gestor de conta marcará esse projeto como tendo sido bem-sucedido, como um ‘Yay’, isto é, não houve quaisquer reclamações. Mas se tiver havido um atraso interno (não necessariamente uma queixa do cliente, mas algo que não correu bem com o nosso processo interno), então o gestor de conta deixará um *feedback*. E o gestor de projetos deixará uma ação preventiva para que o mesmo problema não volte a acontecer da próxima vez” (p. 111, ll. 7-14).
- Ao ser questionada sobre se os problemas apontados na secção dedicada ao *feedback* no PO são usados durante as auditorias da empresa, a entrevistada respondeu que eram, uma vez que a empresa possui um anexo onde lista as não conformidades ocorridas nos projetos, de forma a obter uma percentagem das não conformidades verificadas num ano (que não deve ultrapassar os 10%): “Sim. Temos um anexo

específico que se chama ‘não conformidades’. E o Erik [o diretor-geral] é o responsável pela compilação de todas as não conformidades do ano. E haverá uma percentagem que resulta do número de projetos não conformes. Temos um limite para não ultrapassar os 10% de não conformidades num trimestre. Por isso, analisamos os dados e certificamo-nos de que estamos sempre abaixo desse limiar” (p. 111, ll. 18-22).

- No que diz respeito à forma como a empresa monitoriza e avalia a eficácia das suas estratégias de gestão de risco, fomos informadas que estas são avaliadas e monitorizadas através de uma auditoria interna e outra externa e de uma análise pela direção. Nestas auditorias são identificadas as áreas a melhorar de forma que a empresa cumpra com as normas internacionais: “através de uma auditoria interna, através da análise pela direção e da auditoria externa. Assim, todos os anos, fazemos uma auditoria a nós próprios, mas também temos uma organização externa acreditada que nos audita. São eles que apontam as áreas que podem ser melhoradas. No nosso caso, é o BSI, o organismo que nos audita. Todos os anos, somos auditados e certificamo-nos de que cumprimos as normas internacionais” (pp. 110-111, ll. 26-28 e 1-2).
- Relativamente à taxa de sucesso da metodologia empregue pela empresa na gestão dos riscos, a entrevistada respondeu que era de “100%” (p. 110, l. 7). Explicou, de seguida, que “temos uma auditoria interna e um dos objetivos que temos é não ultrapassar, por exemplo, uma violação de dados por ano. Por isso, monitorizamos isso todos os anos e o resultado é sempre zero. Isso é bastante eficaz. Quanto ao número de incidentes de segurança por ano, também estabelecemos um limite, não mais do que um. Até agora, estamos abaixo disso. [...] Depois, temos o número de *tickets* de suporte que deveríamos tratar na Totality Services, o nosso apoio informático. Monitorizamo-los e o objetivo é realmente reduzi-los todos os anos. Até agora, a tendência é positiva, porque significa que as coisas estão a funcionar bem. Assim, quanto menos se contactar a Totality, melhor será” (p. 110, ll. 7-16).
- Sobre se a taxa de sucesso foi sempre a mesma, a entrevistada afirmou: “Sim. Quer dizer, só começamos a monitorizar isto... passaram-se três anos, mas para já, sim” (p. 110, ll. 20-21).

Dados D:

- A avaliação do projeto é feita consoante dois critérios: “Os projetos sem não-conformidades são classificados como ‘Yay’. Qualquer não conformidade é depois

classificada de acordo com o tipo de problema” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 16).

- Os gestores de conta e os de projetos ficam encarregues de realizar esta avaliação: “O gestor de conta e os gestores de projetos são responsáveis por atualizar a nossa base de dados com o código de problema relevante e os detalhes são depois verificados pela chefe de gabinete” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 16).
- Segundo o Manual de Gestão de Conta, a empresa trata todas as não conformidades da mesma forma, quer estas tenham sido apontadas pelo cliente quer não tenham sido: “não diferenciamos as não conformidades que têm origem em queixas de clientes e as que não têm, uma vez que queremos dar a ambos os tipos o mesmo nível de importância. Consideramos que, mesmo que um cliente não se queixe especificamente de um problema que tenha ocorrido, poderá ir a outro lado para o seu próximo projeto” (2023a, pp. 16-17).
- No caso de não conformidade, deve-se, primeiramente, categorizar se o problema foi apontado pelo cliente (identificado com “CC [Queixa do Cliente]”) ou se foi apenas detetado pela empresa (identificado com “NC [Sem Queixa do cliente]”): “A legenda para os itens de não-conformidade dos quais mantemos um registo é a seguinte: Tipo de Problema – CC [Client Complaint]/NC [No Complaint from client]” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 17).
- De seguida, segundo o Manual de Gestão de Conta, deve-se proceder à identificação do tipo de problema ocorrido (2023a, p. 17), o qual se lista na tabela do Apêndice III.
- As não conformidades são organizadas de acordo com as línguas e o gestor de projetos, de forma que se possam definir as metas para cada funcionário da empresa: “As não conformidades são discriminadas por gestor de projetos e par linguístico e os dados coligidos a partir de todos os documentos de não conformidade auxiliam a administração a determinar objetivos específicos para cada membro da equipa, a serem abordados durante os almoços do pessoal e, mais formalmente, nas avaliações dos funcionários” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 17).
- Sobre a periodicidade com que as suas políticas são avaliadas, alguns documentos da empresa afirmam: “A fim de testar os procedimentos de recuperação de desastres informáticos que a Rosetta Translation implementou, está a ser realizada uma auditoria de recuperação todos os anos, para garantir que os dados podem ser efetivamente recuperados da forma prevista” (Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, 2024i, p. 6); “Esta política será revista sempre que

for considerado adequado, mas não menos frequentemente do que a cada 12 meses. A revisão da política será efetuada pela chefe de operações e aprovada pelo diretor-geral” (Política de Antivírus, 2024c, p. 4); “O cumprimento desta política será oficialmente monitorizado pela chefe de operações e pode incluir inspeções aleatórias e programadas” (Política de Secretária Limpa, 2024d, p. 4); “O diretor-geral e a chefe de operações são responsáveis pela revisão anual desta política” (Declaração de Política de Gestão da Segurança da Informação, 2024g, p. 2); “Esta política será revista periodicamente para verificar a sua adequação” (Política de Segurança das Relações com os Fornecedores, 2024h, p. 3).

Dados O:

- Os funcionários e os estagiários utilizavam o PO para procurar por informações sobre os projetos. Ao abrirmos um projeto, era possível observar que os riscos ocorridos nos projetos terminados estavam categorizados de acordo com o tipo e subtipo de risco, assim como com a respetiva ação corretiva e/ou preventiva.

6) Gestão de qualidade das suas traduções

Dados E:

- Quando questionada sobre o que significa qualidade para a Rosetta Translation, a entrevistada afirmou que “a exatidão é fundamental para que a tradução que entregamos transmita o significado correto de uma língua para outra, seja fiel ao original, inclua a terminologia correta para o tema que estamos a traduzir e passe por várias etapas de verificação da qualidade. Como sabes, quando recebemos a tradução do tradutor, não a enviamos logo para o cliente, porque pode ter gralhas ou o formato não estar correto. Por isso, passa por um controlo de qualidade interno para garantir que o mesmo documento que recebemos, o cliente recebe-o no mesmo formato e com o mesmo conteúdo na língua de chegada” (p. 112, ll. 4-11).
- Ao ser questionada sobre que processos de gestão de qualidade são aplicados na empresa para minimizar o risco de traduções de má qualidade, sugerimos dois meios que já tinham sido discutidos durante a entrevista ou que tinham sido empregues ao longo do nosso estágio, como o CQ e a revisão (nos casos em que o cliente a solicitasse). A entrevistada confirmou que estes eram dois processos aplicados no PSL (p. 112, l. 17), tendo acrescentado que “asseguramo-nos que os gestores de projetos garantem que apenas utilizam tradutores de confiança” (p. 112, ll. 17-18).

- Quando inquirida sobre o porquê de alguns tradutores serem avaliados anualmente e outros de forma bienal, a entrevistada esclareceu que “temos os preferidos, os tradutores de referência. Estes são revistos anualmente porque os utilizamos mais frequentemente do que os outros. Enquanto os outros, utilizamo-los uma vez em cada dois ou três anos. Consideramos que é suficiente uma vez de dois em dois anos” (p. 113, ll. 2-5).

Dados D:

- A empresa afirma, na sua página *web*, que “nenhum projeto sai das nossas portas se não cumprir os nossos parâmetros de precisão” (Rosetta Translation, s.d.e). Acrescenta, ainda, que “compreendemos que cada palavra é importante e os nossos rigorosos processos de garantia de qualidade asseguram a exatidão e a adequação contextual em cada tradução” (Rosetta Translation, s.d.e).
- A revisão é um serviço pago à parte pelo cliente, como comprova o e-mail que é enviado a novos clientes: “Também oferecemos um serviço *premium*, que envolve a revisão adicional do seu documento por um segundo perito do setor antes da entrega. Este serviço adicional é opcional e tem um custo adicional de 50% do preço da tradução e requer tempo adicional para a sua conclusão” (Modelos de E-mail - Respostas Breves, 2024b, p. 2).
- No entanto, o CQ é oferecido aos clientes, estando automaticamente integrado no ciclo de vida de um projeto na Rosetta Translation. De facto, o Manual de Gestão de Conta menciona que “o processo de tradução envolve: tradução por um tradutor ou tradutores experientes e qualificados; um processo de controlo de qualidade interno” (2023a, p. 8).
- O *feedback* do cliente no final do projeto é importante para a Rosetta Translation: “Encorajamos os clientes a dar-nos *feedback* sobre as traduções que lhes entregamos” (Manual de Gestão de Conta, 2023a, p. 14). Por isso, no e-mail enviado aos clientes ao entregar o projeto de tradução em formato Word, a empresa pergunta ao cliente se está satisfeito com a tradução antes de entregar a sua versão final e o certificado: “Informe-me se houver algo que precise de ser alterado ou se estiver satisfeito com a tradução, para que possamos processar o certificado de autenticidade” (Modelos de E-mail - Respostas Breves, 2024b, p. 6).
- No que diz respeito ao processo de seleção dos candidatos a tradutores na Rosetta Translation, a empresa especifica, na secção dedicada às carreiras na sua página *web*, que os candidatos devem “possuir um diploma de tradução reconhecido e ter mais de

cinco anos de experiência de tradução na sua área” (Rosetta Translation, s.d.e). Para além disso, os candidatos devem enviar “um exemplo de tradução de cerca de 250 palavras na sua língua materna e na sua área de especialização [e] os dados de contacto de 2 referências” (Rosetta Translation, s.d.e).

- Por sua vez, os critérios de seleção de um tradutor para a realização de um projeto de tradução não são especificados nos documentos da empresa aos quais tivemos acesso, no entanto, o Manual de Gestão de Conta especifica que, em caso de pedido de uma tradução legalizada para grego, “a embaixada da Grécia tem o seu próprio registo de tradutores e só aceitará traduções dessa lista. No entanto, temos 1 tradutor que faz parte desta lista [...]. Por conseguinte, se receber um pedido de legalização para a Grécia, peça ao gestor de projetos do projeto potencial para verificar a disponibilidade com [o tradutor]. Se este tradutor não estiver disponível, informe o cliente de que não podemos ajudar com o pedido” (2023a, p. 5).
- O desempenho dos tradutores *freelance* é avaliado anualmente ou bienalmente. Relativamente à periodicidade destas avaliações, o documento “Obter Avaliações de *Freelancers*” esclarece: “revemos o desempenho da maioria dos nossos *freelancers* e agências de 2 em 2 anos, e revemos o desempenho daqueles com asterisco (os nossos preferidos) todos os anos” (2020a, p. 1).
- Nos documentos dedicados à explicação dos processos de colheita de avaliações dos tradutores e à escrita das mesmas, listam-se alguns critérios a ter em conta ao proceder à avaliação dos tradutores, de entre eles: “a qualidade geral da tradução (erros ortográficos, de tradução ou texto em falta), a rapidez da resposta no momento da atribuição do projeto e nas fases subsequentes, outra informação considerada relevante (queixa por parte do cliente)” (Obter Avaliações de *Freelancers*, 2020a, p. 3) e se “o texto [se] lê bem de forma geral” (Escrever Avaliações de Tradutores, s.d.f, p. 1).
- Estas avaliações ajudam, igualmente, a determinar que ações tomar quanto a um tradutor quando a empresa os coloca na “lista negra”: “os tradutores com 3 avaliações negativas devem ser colocados na lista negra. Deve enviar um e-mail à chefe de operações quando chegar a esta fase. Os tradutores que tenham uma avaliação negativa do seu projeto conosco também devem ser colocados na lista negra. Tem de enviar um e-mail à chefe de operações quando chegar a esta fase” (Obter Avaliações de *Freelancers*, 2020a, p. 3).
- No Manual de Qualidade encontram-se elencados os riscos associados à qualidade e os passos para uma correta gestão desses riscos. Por exemplo, elencam-se os erros

mais comumente encontrados nas traduções, tais como “datas escritas no formato incorreto”, “erros nos números” e “carimbos/selos/logotipos/assinaturas não estão representados corretamente ou não estão representados de todo” (2020b, p. 4). Procede-se, de seguida, à listagem dos passos para corrigir estes erros como, por exemplo, “os emblemas, logótipos ou brasões não devem ser copiados como imagens, a menos que o documento de origem esteja num formato editável. Devem, no entanto, ser sempre mencionados numa tradução. Qualquer texto dentro de um carimbo deve ser traduzido, mas a formatação complexa (como no caso de um carimbo redondo) não precisa de ser copiada. Tudo isto deve ser colocado entre parêntesis retos” (2020b, p. 16).

- Segundo o Manual de Gestão de Conta, se na fase do CQ for detetado que “a tradução não estiver em conformidade com os requerimentos esperados, é necessário prevenir a sua entrega ao cliente” (2023a, p. 16). O documento dita duas hipóteses para esta situação: “Se ainda houver tempo suficiente disponível sem alterar o prazo acordado com o cliente, a tradução será reatribuída a um tradutor diferente e o primeiro tradutor receberá um aviso; se não houver tempo suficiente, o cliente deve ser informado da situação e deve ser-lhe dada a opção de preferir prolongar o prazo para que possamos reatribuir a tradução a apenas um tradutor ou, se tiver urgência em receber o texto, se podemos dividir a tradução entre 2 tradutores para a realizar a tempo. A tradução será depois revista pelo membro competente do departamento de controlo de qualidade” (2023a, p. 16). O documento acrescenta que “tanto a chefe de gabinete e operações como um gestor sénior devem estar envolvidos durante todo este processo” (2023a, p. 16).
- O Manual de Gestão de Conta determina a realização de uma reunião “com os membros competentes da equipa para avaliar o que ocorreu de errado e como prevenir que o mesmo problema aconteça no futuro. Um desconto pode ser decidido pela gestão de topo” (2023a, p. 16).
- O e-mail enviado ao cliente aquando da entrega da tradução final inclui o endereço da página *web* de dois canais de avaliações, de forma que os clientes possam deixar uma avaliação positiva da empresa e obter um desconto de 20 libras: “Esperamos que tenha ficado satisfeito com o nosso serviço. Se tiver um momento livre, pode deixar um pequeno comentário nas seguintes páginas *web* e solicitar um desconto de 20 libras na sua próxima tradução connosco: <http://www.reviews.co.uk/company-reviews/store/rosetta-translation-ltd> ou <https://g.page/r/CS3bcu5R-9H8EB0/review>”

(Modelos de E-mail - Respostas Breves, 2024b, p. 6). Em consulta ao canal de avaliação da Google e ao Reviews.io, verificou-se que apenas existe uma avaliação negativa de duas estrelas no Google.

Dados O:

- Os novos tradutores passam por um processo de teste em que, de acordo com um e-mail enviado à equipa da Rosetta Translation pela gestora de vendas, os gestores de projetos lhes podem atribuir pequenas tarefas “para que possamos ter a certeza de que, se algo estiver abaixo dos nossos padrões, que seja retificado”.
- Não foi solicitado aos estagiários a realização de um teste de tradução na fase de candidatura, mas sim um teste sobre como fazíamos o CQ.
- São utilizados tradutores que não são falantes nativos da língua de chegada para traduzir documentos.
- O CQ foi realizado amiúde por falantes não nativos da língua de chegada do documento.
- Antes de entregar a versão final da tradução ao cliente, devíamos perguntar-lhe se estava satisfeito com a sua tradução ou se tinha detetado algo que pretendesse corrigir.

4.3 Discussão dos Resultados Obtidos

Visto a fase de planeamento do risco estar associada (i) ao estabelecimento de diretivas gerais sobre como o PSL deve responder aos riscos que poderão afetar o projeto ou as operações da empresa e (ii) à definição da forma através da qual estes devem ser identificados e avaliados (i.e. plano de gestão de risco), assim como (iii) qual o membro da equipa responsável pela gestão do risco (i.e. dono do risco) (*vide* página 36), perguntou-se, inicialmente, se a empresa Rosetta Translation possuía um plano de gestão de risco que permitisse aplicar os processos suprarreferidos em diversos projetos do PSL.

Em entrevista à chefe de gabinete e operações da Rosetta Translation (*vide* Apêndice V), a entrevistada afirmou que a empresa possui um plano de gestão de risco que é revisto uma vez por ano como parte da auditoria interna do PSL, tal como também se pode constatar nas políticas da empresa que indicam que a periodicidade da sua revisão nunca deve ser inferior a 12 meses. Este instrumento é tanto um plano *ad hoc* como um plano documentado. Ao nível da documentação, a entrevistada mencionou o Manual de Qualidade, o Manual do SGSI, o Manual da Gestão de Conta e o Manual do Processo de Tradução como ferramentas utilizadas para a gestão do risco, nomeadamente para a sua

identificação e controlo. De facto, estes manuais identificam os riscos associados ao domínio ou área de atividade em questão e ditam os passos para uma correta gestão desses riscos, quer de forma a evitá-los quer de forma a mitigá-los. Para além disso, o foco dado na entrevista à gestão da segurança da informação foi igualmente observado nas políticas da empresa aos quais tivemos acesso, já que oito de doze políticas disseram respeito à gestão da segurança da informação.

Por sua vez, o plano de gestão de risco da empresa também é um plano *ad hoc*. Segundo a entrevistada, a empresa possui um registo de riscos onde são catalogados os riscos que são identificados, procedendo-se, posteriormente, à sua organização de acordo com o seu impacto e probabilidade de ocorrência, de modo que o PSL possa implementar os controlos necessários por ordem descendente dos riscos com um maior impacto e probabilidade de ocorrência. Um exemplo de um instrumento onde foi possível observar o registo dos riscos foi aquele mencionado no Manual de Gestão de Conta, na secção referente à categorização das não conformidades ocorridas num projeto. Ou seja, o PO apresenta uma secção onde se devem registar as informações sobre os riscos que se materializam nos projetos, dividindo-os em categorias, de forma que se possam criar ações de prevenção contra esse risco e determinar os objetivos específicos para o membro da equipa responsável por esse projeto.

A entrevistada acrescentou, ainda, que um destes instrumentos de planeamento do risco (o Manual do SGSI), o qual deve obedecer à norma ISO 27001:2022, contem as informações sobre o que deve ser feito e como o risco deve ser identificado e tratado. Desta forma, verifica-se que as práticas de planeamento de risco da Rosetta Translation estão alinhadas com aquelas propostas pela literatura nos pontos (i) e (ii) do primeiro parágrafo do presente subtópico, ao definirem como os riscos devem ser identificados e avaliados e qual deve ser a resposta a esses riscos.

Para além disso, tal como mencionado pela literatura no ponto (iii), o PSL tem claramente definido quem é o membro da equipa responsável por ser o dono do risco. Neste sentido, tanto a resposta providenciada pela entrevistada como as informações que constam nos documentos da empresa analisados coincidem. A chefe de gabinete e operações é sempre mencionada como o membro que deve ser consultado em caso de não conformidade, de ocorrência de problemas ao longo dos projetos ou em caso de dúvidas sobre como agir em determinadas situações de risco.

Procedeu-se, de seguida, à análise dos dados recolhidos sobre o processo de identificação do risco. Como explicado pelo PMI, a identificação dos riscos envolve a documentação das características dos riscos que foram reconhecidos, sendo um processo iterativo de modo a poder ter em conta os riscos emergentes ou em evolução (*vide* página 37). Deste modo, interessou-nos saber qual é a periodicidade da identificação dos riscos na Rosetta Translation. A entrevistada esclareceu que a sua identificação ocorre tanto ao nível geral como ao nível de cada projeto. Como mencionado na entrevista, uma vez por ano, é realizada uma auditoria interna onde é conduzida uma análise dos riscos através de uma revisão do plano de gestão de risco. Após a identificação dos riscos associados à sua atividade, são estabelecidos os controlos necessários para fazer face à eventualidade da ocorrência de riscos. Desta forma, antes de um projeto dar início, uma gama de riscos foi já identificada e a política ou o protocolo que determinará qual a resposta ao risco foi estabelecido. No entanto, a identificação do risco também pode fazer parte de cada projeto individual, visto o tipo de projeto determinar os riscos a ele associados e a atitude a ter perante um eventual risco e como se deve atuar para o prevenir, mitigar ou maximizar. A chefe de gabinete e operações deu o exemplo de a empresa aceitar um projeto que contenha informações sensíveis. A aceitação deste projeto implica a análise dos riscos que possam surgir, de forma a identificá-los claramente, e a aplicação de práticas de gestão de risco que especificamente lidem com o tipo de riscos identificados, tais como assegurar que o documento original e o traduzido são enviados para a pessoa correta. Desta forma, a identificação dos riscos pode ocorrer, igualmente, ao longo de um projeto, pelo que, tal como sugerido pela literatura, a identificação de riscos é um processo iterativo na Rosetta Translation.

A entrevistada esclareceu, ainda, que uma das técnicas utilizadas na etapa da identificação do risco é a metodologia EAR. Tal como explicado pela literatura, nesta fase, a empresa procede à criação de um registo de riscos, onde são compilados os dados relativos aos vários riscos (*vide* páginas 38 e 39). Na Rosetta Translation, as categorias criadas neste registo que correspondem às áreas com maior incidência de riscos são as fontes de risco financeiras, técnicas e físicas, assim como as relacionadas com a tradução os clientes e os subcontratantes. Para além desta metodologia, a entrevistada também referiu que recorrem ao Manual de Qualidade e ao Manual do SGSI como ferramentas de auxílio na identificação dos riscos. Como comprovado na fase da recolha de dados através da documentação do PSL, nestes documentos encontram-se elencados os riscos

associados à qualidade e à segurança da informação e os passos para uma correta gestão destes riscos.

Por fim, a identificação dos riscos passa, igualmente, pela formação dos funcionários sobre o conceito de risco. De acordo com Dunne, um dos riscos associados à gestão de projetos de tradução é a falta de experiência dos gestores de projetos (*vide* página 34), pelo que, por exemplo, ao trabalhar com uma nova ferramenta da qual os funcionários não têm os conhecimentos suficientes sobre como esta opera, poderão não estar sensibilizados para os tipos de problemas que poderão advir da sua utilização, comprometendo a identificação dos riscos. Para combater este problema, o PSL tem uma cultura de sensibilização para o risco e incentiva os seus funcionários a identificarem e abordarem os riscos de forma proativa. A chefe de gabinete e operações esclareceu, efetivamente, que a identificação dos riscos por parte dos funcionários é facilitada pelo facto de a empresa providenciar-lhes com formações regulares anuais sobre os riscos em geral, mas também sobre aqueles relacionados com a cibersegurança ou a tradução, por exemplo, o que lhes permite identificar o que é um risco e agir em conformidade. Para além disso, a empresa promove a aprendizagem contínua ao dar acesso gratuito a cursos aos seus funcionários (incluindo estagiários), que os devem concluir. De facto, durante o estágio, houve a oportunidade de realizar o curso “Staff Awareness: Artificial Intelligence (AI)”, dedicado à utilização ética das ferramentas de IA, com um foco especial na aprendizagem das regras associadas ao RGPD. A realização deste curso foi especialmente importante visto ter explicado que não se devem incluir os dados pessoais de qualquer pessoa ou organização ao utilizar as ferramentas de IA, já que os dados ficam armazenados no sistema e podem ser utilizados indevidamente. A não identificação deste risco e a consequente não conformidade com estas práticas de proteção de dados aquando da utilização de uma ferramenta de tradução automática por parte de um tradutor estagiário ou *in-house*, por exemplo, implica uma falha no cumprimento da norma ISO 27001:2022 e do RGPD, o que, por sua vez, pode incorrer numa multa avultada para a empresa que, segunda a entrevistada, demoraria alguns anos para a empresa recuperar.

Uma vez identificados os riscos, deve-se proceder à sua avaliação, de modo a orientar a resposta ao risco. Como sugerido por Walker, em empresas com um elevado volume de projetos e com operações complexas, a Matriz de Probabilidade e Impacto é o método de avaliação do risco mais comumente adotada, visto a abordagem à análise de riscos ser mais abrangente (*vide* página 39). Tal acontece com a Rosetta Translation,

onde, segundo a entrevistada, a Matriz de Probabilidade e Impacto é utilizada na avaliação dos riscos. Tal como sugerido pela literatura, o PSL pode escolher ignorar os riscos considerados baixos se acreditar que o seu impacto e probabilidade de ocorrência são insignificantes (*vide* página 40). Sobre este assunto, a entrevistada mencionou que existe a possibilidade de a empresa decidir ignorar o risco caso este seja baixo, mas que o PSL decide não o fazer, tomando medidas que permitam controlar cada um desses riscos. Deu, como exemplo, a possibilidade de os serviços da Google deixarem de funcionar (*vide* p. 107, ll. 19-25).

Dá, ainda, um outro exemplo de baixo risco: a eventualidade de o servidor deixar de funcionar. Neste caso, a entrevistada conclui que, uma vez que têm um *backup* do servidor e que ainda conseguiriam utilizar o correio eletrónico, o tempo de inatividade seria apenas de um ou dois dias, o que a chefe de gabinete e operações considera como não sendo excessivo, levando à classificação deste risco como sendo baixo. De facto, este incidente ocorreu durante o estágio devido a um apagão em Londres que durou uma hora. Nesta situação, os procedimentos definidos no Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades e reiterados pela entrevistada foram, de facto, postos em prática, ao termos utilizado, durante o período do apagão, o *backup* do servidor e do PO para a realização das tarefas necessárias. Isto permitiu, igualmente, que não tivesse havido atrasos na entrega de projetos. Desta forma, comprovámos que este evento não teve um impacto significativo nas operações da empresa.

Procura-se, de seguida, analisar como é que o PSL minimiza os riscos negativos e maximiza os positivos.

Como referido anteriormente, a empresa possui um conjunto de políticas e protocolos que estipulam a resposta a dar e as atitudes a ter perante a ocorrência de um determinado risco, sendo um grande número dedicado à estipulação das atitudes a ter de forma a minimizar a ocorrência de ameaças associadas à segurança da informação. Estes riscos enquadram-se na categoria de fontes de risco regulamentares e jurídicas, sugerida por Dunne (*vide* páginas 33 e 34), visto qualquer não conformidade com estas políticas de gestão da segurança da informação poderem resultar em processos judiciais, o que leva, frequentemente, ao pagamento de uma multa avultada pela empresa e a um compromisso na reputação da mesma. Foi possível observar a ênfase atribuída a este domínio de risco na entrevista com a chefe de gabinete e operações, onde a maioria das medidas tomadas para fazer face ao risco que foram partilhadas disseram respeito a este

tipo de risco. Como exemplo, uma das técnicas que a entrevistada referiu ser empregue para evitar a ocorrência destes riscos foi a encriptação dos computadores dos funcionários a tempo inteiro, do servidor, de todos os dados, dos e-mails e do *hardware*. Esta informação está de acordo com as políticas da empresa, nomeadamente com o Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades, onde se menciona que o PSL realiza o *backup* de todos os dados diariamente, incluindo e-mails, os dados do PO, os da empresa e as configurações de rede, de forma a assegurar que, na eventualidade de o servidor deixar de funcionar, por exemplo, os dados possam ser extraídos através do *backup* armazenado na nuvem da empresa. A aplicação da política de antivírus foi, igualmente, mencionada na entrevista, assim como o facto de que qualquer pessoa que trabalhe para a empresa, quer seja um tradutor, um estagiário ou um responsável pelo suporte informático, assine um acordo de confidencialidade com o PSL, de modo a garantir a confidencialidade dos dados partilhados. Tal se verificou antes do nosso estágio começar, quando nos foi pedido que assinássemos um acordo de confidencialidade.

No que diz respeito aos riscos financeiros, de acordo com a categorização dos riscos proposta por Akbari (*vide* página 33), a empresa definiu uma margem de lucro de 40%, o que significa que a Rosetta Translation tem de cobrar ao cliente um valor 40% superior ao do pedido pelo tradutor. Segundo Walker, a instituição de uma margem de lucro é uma solução que permite garantir que, em qualquer projeto, a empresa consiga cobrir as despesas gerais e, simultaneamente, obter lucro (2023, p. 36). Ao mesmo tempo, o PSL definiu medidas para combater o risco de não pagamento dos projetos por parte dos clientes. Segundo a categorização de riscos sugerida por Akbari e Dunne, este risco é tanto considerado um risco financeiro como um risco associado aos clientes, respetivamente, uma vez que o não pagamento tem um impacto negativo na rentabilidade do PSL, sendo, portanto, considerado um risco financeiro, ou pode advir de causas como a falência do cliente, sendo, por isso, um risco associado aos clientes (*vide* páginas 33 e 34). De forma a minimizar este risco, o PSL instituiu uma política de pré-pagamento aplicada aos clientes particulares e, em certas circunstâncias (*vide* páginas 62 e 63), aos clientes corporativos.

Relativamente aos riscos associados à gestão de projetos, de acordo com a categorização de Dunne (*vide* página 34), conta-se o facto de a contagem de palavras, que determina o escopo, o custo e o prazo do projeto, ter sido realizada de forma incorreta, resultando num número superior ou inferior de palavras contabilizadas no documento

original. Quando isto sucede, o Manual de Gestão de Conta dita que, nos casos em que a discrepância não permite gerar lucro, deve ser contactada a chefe de gabinete e operações (a dona do risco), assim como o diretor-geral, não sendo dadas instruções específicas no documento sobre como proceder no sentido de resolver este problema. Uma situação semelhante a esta ocorreu durante o estágio, em que o cliente foi orçamentado com a taxa aplicada a línguas consideradas próximas à língua inglesa, em vez de ter sido orçamentado com a taxa aplicada à língua russa, a língua de partida do documento, que possui um valor superior. A resolução deste problema passou pela simples explicação ao cliente do problema ocorrido, não tendo este levantado qualquer objeção ao novo orçamento.

Analisaram-se, até ao momento, os riscos negativos e como o PSL os mitiga ou previne. Faltam, porém, analisar os riscos positivos e como estes são geridos na empresa. Ao analisar as informações obtidas nos três instrumentos adotados para a recolha de dados, verificámos que é dada uma menor ênfase nos procedimentos que permitem a maximização dos riscos positivos. De facto, apenas conseguimos recolher duas estratégias aplicadas pela empresa (uma por observação e outra através da análise da documentação).

A primeira estratégia observada foi quando a Rosetta Translation contactou um outro PSL e o encarregou de traduzir um projeto para uma língua indiana. Estamos perante uma partilha do risco, segundo o *Guia PMBOK*[®] (*vide* páginas 43 e 44), já que, de forma a não perder a oportunidade de aceitar o projeto (e de, conseqüentemente, fazer lucro), a realização deste projeto foi feita pelo trabalho conjunto da Rosetta Translation e do PSL indiano que oferecia serviços no par linguístico pedido pelo cliente. Deste modo, os riscos negativos associados à tradução (*vide* páginas 35 e 36), por exemplo, foram partilhados entre os dois PSL, mas os riscos positivos também, nomeadamente o facto de ambos terem lucrado com o projeto, apesar de este lucro ter sido dividido entre os dois. Lembra-se que a Rosetta Translation define uma margem de lucro de 40%, o que lhe permite empregar esta estratégia de maximização dos riscos positivos, visto, independentemente do preço cobrado pelo outro PSL, a Rosetta Translation conseguir sempre garantir lucro.

Por fim, a Rosetta Translation assegura o bom nome da empresa através da atribuição de um desconto de 20 libras a utilizar em projetos futuros mediante uma boa avaliação deixada num dos canais sugeridos pelo PSL. A empresa procura, desta forma,

otimizar o risco, segundo a nomenclatura do PMI (*vide* página 43), aproveitando o facto de o cliente ter tido uma boa experiência com a Rosetta Translation para obter uma boa pontuação nas páginas *web* dedicadas à avaliação de empresas o que, por sua vez, influencia futuros novos clientes a confiarem ao PSL os seus projetos. De facto, de acordo com um estudo realizado sobre os efeitos das promoções nas opiniões dos utilizadores *online*, a aplicação de uma redução temporária de preços com o intuito de aumentar a pontuação das avaliações da empresa pode ter um retorno positivo a longo prazo, já que encoraja os clientes a deixarem avaliações positivas que aumentam a pontuação da empresa e, conseqüentemente, os futuros clientes utilizarem essas pontuações como indicadores de qualidade do serviço a prestar (Sista et al., 2016, p. 6). Para além disso, verificou-se, no estágio, que seis clientes particulares com quem contactámos, voltaram a confiar à Rosetta Translation a tradução dos seus documentos, pedindo a aplicação do desconto prometido.

Ao nível da monitorização e controlo do risco, a análise do Manual de Gestão de Conta concluiu que a empresa aplica este processo através da categorização dos riscos de acordo com a ocorrência ou a inexistência de não conformidades num projeto. Os dados obtidos nesta fase são posteriormente discutidos com os funcionários, de forma a prevenir a ocorrência futura da mesma não conformidade. De facto, o procedimento relativo à categorização das não conformidades foi, igualmente, referido pela entrevistada, assim como a utilização futura dos dados obtidos nesta fase nas auditorias da empresa. Para além disso, comprovou-se, através do dado obtido por observação, que, tal como a chefe de gabinete e operações referiu na entrevista, é adicionada uma ação preventiva (ou corretiva) na mesma página dedicada à apresentação do tipo de não conformidade ocorrido.

Ao proceder desta forma, a empresa cumpre com o objetivo da fase da monitorização e controlo dos riscos, descrito por Sere (*vide* página 44). Isto é, o de supervisionar os riscos e apontar todas as informações relevantes sobre os mesmos, como as fontes do risco e a resposta a dar ao mesmo, de forma a auxiliar os gestores de projetos ou de conta em projetos futuros, já que podem recorrer a estes registos para encontrar a resposta adequada ao risco.

Na entrevista foram mencionadas as auditorias internas, externas e as avaliações da direção como meios através dos quais a Rosetta Translation monitoriza e avalia o risco, garantindo que as áreas que necessitam de ser melhoradas sejam discutidas nestas

avaliações. Para além disso, a chefe de gabinete e operações referiu a definição e posterior monitorização de metas, tais como a de não ultrapassar uma violação de dados ou outro incidente de segurança por ano, como um método de avaliação do plano de gestão de risco empregue pela empresa. Esta metodologia permite compreender, com antecedência, se o plano de gestão de risco é eficaz o suficiente para fazer face aos riscos, através da avaliação realizada por uma entidade acreditada externa, por exemplo, bem como compreender se o plano é adequado para responder aos riscos específicos da empresa, mediante a monitorização das metas. Através desta metodologia, a empresa concluiu que o seu plano de gestão de risco é 100% eficaz. Tendo em conta o facto de as práticas do PSL ao nível do planeamento, identificação, avaliação e monitorização e controlo do risco, assim como ao nível da minimização dos riscos negativos e maximização dos positivos até agora abordadas se encontrarem alinhadas com as práticas e procedimentos propostos pela literatura (como analisado nos parágrafos anteriores), podemos constatar que este enquadramento permitiu à empresa criar um plano de gestão de risco eficiente que assegura o bom funcionamento do PSL.

Por fim, pretendemos analisar como é feita a gestão da qualidade das traduções na Rosetta Translation. Na entrevista, a chefe de gabinete e operações mencionou o CQ e a revisão (enquanto serviço *premium*) como dois instrumentos utilizados pela empresa para garantir a qualidade das suas traduções. No entanto, como observado durante o estágio, o CQ pode ser realizado por falantes não nativos ou que não são fluentes nas línguas de chegada e/ou de partida, pelo que o documento traduzido pode conter alguns erros que não foram detetados. Falamos, neste caso, de um risco técnico associado à qualidade e de um risco associado à tradução, segundo Dunne (*vide* páginas 35 e 36), ou um risco do processo de produção, de acordo com a categorização de Akbari (*vide* página 33). No entanto, a empresa está certificada pelas normas ISO 9001:2015 e ISO 17100:2015, pelo que é imperativo a aplicação de um sistema de gestão da qualidade que permita reduzir, ou mesmo eliminar, a ocorrência deste risco.

Como explicado no subtópico 3.5, segundo a norma ISO 17100:2015, o conceito de qualidade da tradução implica uma preocupação com os critérios linguísticos e com a utilidade técnica ou o funcionamento do produto (*vide* página 45). Por sua vez, Dunne sugere que a qualidade de uma tradução diz respeito às características da tradução que permitem ao cliente ou ao utilizador final perceberem se a tradução satisfaz a necessidade e se se adequa à utilização pretendidas. Estas características devem ser definidas pelo

cliente e pelo PSL e documentadas, de forma a poderem ser utilizadas como critério de avaliação da tradução. Tal como afirma Dunne, “na ausência de características formalmente definidas e acordadas, o cliente não dispõe de meios objetivos para avaliar eficazmente a qualidade do produto final” (2013, p. 116). Desta forma, questionámo-nos sobre o que qualidade na tradução significa para a Rosetta Translation e se esta definição se encontra documentada nos seus canais. Em entrevista à chefe de gabinete e operações, esclareceu-se que, para o PSL, a qualidade “vai junta com a precisão”, isto é, a tradução deve transmitir a mensagem correta e ser fiel à fonte original. De facto, esta noção vai de encontro ao que a empresa afirma na sua página *web*, isto é, que “nenhum projeto sai das nossas portas se não cumprir os nossos parâmetros de precisão” (Rosetta Translation, s.d.e). A entrevistada acrescentou, ainda, que o conceito de qualidade inclui, igualmente, o uso da terminologia correta que se enquadre no domínio do documento original. Mais uma vez, tal se encontra implícito na autoapresentação do PSL, na sua página *web*, quando escreve “compreendemos que cada palavra é importante, e os nossos rigorosos processos de garantia de qualidade asseguram a exatidão e a adequação contextual em cada tradução” (Rosetta Translation, s.d.e).

No entanto, como refere Dunne, “mesmo que um projeto tenha sido entregue a tempo e dentro do orçamento, se o cliente acreditar que o produto final – a tradução – não apresenta o nível desejado de qualidade, o projeto não pode ser considerado um sucesso” (2013, p. 121). A natureza subjetiva do que é a qualidade faz com que, mesmo que o cliente tenha concordado com os critérios definidos pelo PSL nesta matéria, a sua perceção sobre a adequação da tradução às suas necessidades não esteja satisfeita. Para colmatar este risco, verificámos, tanto através da análise da documentação do PSL como por observação das práticas da Rosetta Translation, que a empresa pergunta ao cliente se está satisfeito com a tradução antes de entregar a sua versão final. Desta forma, qualquer erro ou preferência que o cliente aponte pode ser corrigida, de modo a enquadrar-se com a sua noção de qualidade.

A chefe de gabinete e operações referiu mais dois meios que o PSL utiliza para garantir a qualidade dos produtos que entrega aos seus clientes. O primeiro passo mencionado pela entrevistada para garantir uma tradução de qualidade é a seleção de tradutores de confiança, tal como também sugerido pela norma ISO 17100:2015 (*vide* página 46).

No que diz respeito ao processo de seleção dos candidatos a tradutores na Rosetta Translation, a empresa específica, na secção dedicada às carreiras na sua página *web*, que os candidatos devem ter pelo menos cinco anos de experiência na área a contratar e uma qualificação reconhecida em tradução. Para além disso, os candidatos devem enviar o contacto de duas referências e uma amostra de uma tradução realizada por si para a sua língua materna, de forma que a empresa os possa avaliar (Rosetta Translation, s.d.e). Uma vez seleccionados, estes novos tradutores passam por um processo de teste em que, de acordo com um e-mail da gestora de vendas, os gestores de projetos lhes podem atribuir pequenas tarefas para poderem corrigir aquilo que estiver abaixo dos padrões do PSL. É de salientar, no entanto, que não foi solicitado aos estagiários o envio de uma tradução de forma a serem avaliados na fase de candidatura, não tendo sido encontrado nenhum documento que esclarecesse o motivo. Isto constitui um risco, uma vez que também é pedido aos estagiários que façam traduções, porém, sem instrumentos de avaliação da competência do estagiário enquanto tradutor e sem a realização de uma revisão por tradutores experientes que sejam falantes nativos da língua de chegada, não é possível garantir a qualidade das traduções de acordo com os parâmetros de qualidade definidos pela empresa tanto na entrevista como na sua página *web*.

Por sua vez, os critérios de seleção de um tradutor para a realização de um projeto de tradução não foram especificados nos documentos da empresa aos quais tivemos acesso nem na entrevista, no entanto, o Manual de Gestão de Conta especifica que, em caso de pedido de uma tradução legalizada para grego, este projeto apenas pode ser atribuído a um tradutor *freelance* específico, visto a embaixada da Grécia ter o seu próprio registo de tradutores e apenas aceitar traduções realizadas pelos profissionais nessa lista, sendo que a Rosetta Translation possui um contrato apenas com um membro desse conjunto de tradutores. Isto quer dizer que se este tradutor não estiver disponível para aceitar o trabalho, a empresa não consegue assistir o cliente com o pedido.

No que diz respeito ao meio através do qual a empresa identifica quais são os tradutores em que pode confiar para produzir uma tradução de qualidade, os documentos analisados esclarecem que os tradutores são avaliados com uma periodicidade anual ou de dois em dois anos. Tanto os dados obtidos através da entrevista como aqueles obtidos através da análise da documentação explicam que os tradutores avaliados anualmente são aqueles que são mais vezes utilizados pelo PSL, verificando-se o contrário para os restantes. No entanto, os critérios de avaliação listados nos documentos “Obter

Avaliações de *Freelancers*” e “Escrever Avaliações de Tradutores” incluem critérios relacionados com a deteção de erros semânticos, ortográficos ou de fluidez, pelo que esta avaliação se encontra comprometida pelo facto de os dados para este parecer dependerem de quem faça o CQ ser fluente ou nativo das duas línguas do documento, o que, muitas vezes, não sucede.

De qualquer modo, a chefe de gabinete e operações identificou a fase de CQ como uma outra medida para minimizar o risco técnico, de processo de produção e o associado à tradução, tendo sido perceptível ao longo do estágio e da entrevista a ênfase colocada pela empresa nesta fase para garantir a qualidade da tradução. Segundo a entrevistada, o processo de CQ garante que o cliente recebe o documento traduzido com a mesma formatação do documento original e com o mesmo conteúdo da língua de partida, sem a existência de erros de escrita. Isto contrasta com o dado obtido através de observação, referido anteriormente, de que, como nem sempre o responsável pelo CQ é fluente no par linguístico do documento, poderá não ser possível garantir que o documento traduzido não tenha erros de escrita ou que o conteúdo seja o mesmo que o original. Segundo o Manual de Gestão de Conta, deve-se evitar a entrega do projeto a um cliente se a qualidade da tradução não estiver conforme os requerimentos esperados (*vide* página 70). Porém, questionámo-nos, mais uma vez, quanto à fiabilidade de depender de falantes não nativos para detetar estes erros. Desta forma, consideramos que as medidas de minimização dos riscos de qualidade empregues pela Rosetta Translation não são as mais eficazes, apesar de, até ao momento, quase nenhum cliente ter colocado em causa a qualidade das traduções produzidas pelo PSL, havendo apenas uma avaliação negativa da empresa no Google. Desta forma, os dados recolhidos pela entrevista e análise da documentação divergem daqueles recolhidos por observação e estes últimos contrastam, por sua vez, com a afirmação da entrevistada sobre a eficácia a 100% do seu plano de gestão de riscos.

4.4 Conclusão

Ao estudar a abordagem da Rosetta Translation à gestão de risco, tornou-se evidente que as suas estratégias operacionais se alinham, de forma geral, com os fundamentos teóricos delineados na literatura sobre a gestão de risco na gestão de projetos de tradução. Esta conclusão teve por base alguns dos exemplos de práticas de gestão de risco do PSL que também foram apontadas pela literatura, tais como aquelas relativas ao

feedback deixado no final de um projeto, de forma a monitorizar e controlar os riscos, e a metodologia de partilha de risco aplicada na Rosetta Translation.

Sendo uma empresa acreditada por normas que definem a qualidade das traduções dos PSL e as melhores práticas no que diz respeito à segurança da informação, a Rosetta Translation mostrou possuir um plano de gestão de risco multifacetado e que se adapta à realidade da empresa e da indústria da tradução e reflete os princípios definidos na literatura. Por exemplo, a instituição de várias políticas de segurança da informação reflete o compromisso do PSL com a integridade e confidencialidade dos dados, permitindo-o cumprir com as melhores práticas da indústria e diminuir os riscos associados à segurança da informação. Para além disso, esta atitude proativa demonstra a dedicação do PSL em manter a confiança dos seus clientes.

O presente estudo de caso permitiu constatar, igualmente, a existência de uma cultura de consciencialização para os riscos promovida pelo PSL, o que reflete a capacidade da empresa em compreender os desafios inerentes aos projetos de tradução e permite aos seus funcionários identificar e avaliar riscos de forma estruturada de acordo com a EAR e a Matriz de Probabilidade e Impacto, contribuindo para a minimização do surgimento de riscos negativos e a maximização dos positivos, assim como para um alinhamento das práticas de identificação e avaliação dos riscos com os princípios da gestão de risco estabelecidos pela literatura. A implementação de estratégias abrangentes de mitigação e minimização dos riscos negativos, tais como a definição de margens de lucro e a implementação de políticas de segurança da informação, reflete uma postura proativa no combate aos riscos negativos e o empenho da empresa em garantir o sucesso do projeto e satisfação do cliente, permitindo-lhe criar parcerias a longo prazo com este.

Embora se sinta uma maior ênfase na mitigação dos riscos negativos por parte da empresa, também existe um foco, se bem que relativamente menor, na implementação de estratégias de gestão de risco positivos. A aplicação de um desconto mediante uma avaliação favorável por parte dos clientes e a colaboração com parceiros externos refletem o alinhamento das estratégias da empresa com aquelas propostas pelo *Guia PMBOK*[®], por exemplo, e a atitude estratégica do PSL no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades de crescimento organizacional.

Os mecanismos de monitorização do risco empregues pela empresa, nomeadamente a realização anual de auditorias internas e externas e avaliações de desempenho baseadas

em métricas e *feedback* sobre cada projeto, demonstram o esforço do PSL em criar uma cultura de melhoria das estratégias de gestão de risco e aprendizagem contínuas, bem como em melhorar ou garantir a eficiência operacional. Esta atitude permitiu ao PSL afirmar que a eficiência do seu plano de gestão de risco se encontra no patamar dos 100%. Apesar de este resultado dizer apenas respeito aos últimos três anos, altura em que o PSL começou a avaliar o seu plano de gestão de risco, esta medição constante ilustra o compromisso da Rosetta Translation com a melhoria contínua e com a adaptabilidade aos cenários de risco em evolução, enquadrando-se, esta prática, com os princípios propostos pela literatura.

Embora o PSL apresente uma estratégia de resposta ao risco eficaz e alinhada com várias das melhores práticas propostas pela literatura, o estudo de caso também revelou uma área de potencial melhoria relacionada com o domínio da garantia da qualidade das traduções. Como referido, na prática, a empresa não possui uma política que dite que os tradutores devem traduzir exclusivamente para a sua língua materna. Isto, aliado ao facto de não ser obrigatoriamente feita uma revisão que garanta a fiabilidade da tradução e a correção linguística do texto de chegada, pode levar a compromissos na qualidade da tradução, visto, amiúde, os responsáveis pela fase do CQ não serem fluentes nas línguas de chegada e de partida. Ao não colocar em prática a medida que define que apenas os tradutores nativos da língua de chegada possam fazer a tradução e ao não realizar a revisão das mesmas, a empresa apenas definiu medidas de mitigação do risco de qualidade e não da sua minimização, o que nos leva a concluir que, neste momento, o PSL não possui medidas que permitam garantir, de forma absoluta, que esse risco não se materialize.

Concluindo, o estudo de caso demonstrou como a Rosetta Translation adota as melhores práticas do setor em matéria de gestão do risco e apresenta uma cultura de consciencialização para o risco resiliente e centrada no cliente, principalmente em matérias como a segurança da informação. A convergência de conhecimentos teóricos com as aplicações práticas reflete a perspicácia estratégica e a eficiência operacional da empresa, permitindo uma gestão de risco eficaz. No entanto, o PSL revela, igualmente, áreas que necessitam de ser melhoradas, particularmente no domínio dos processos internos de revisão, tendo sido apenas neste ponto onde se observou uma divergência entre as informações obtidas mediante os três instrumentos de recolha de dados. Através da análise da atitude do PSL ao risco, as lições retiradas deste estudo comprovam a importância da minimização e mitigação proativa dos riscos negativos e a maximização

dos positivos na gestão de projetos de tradução, assim como da melhoria contínua, de forma a garantir a satisfação das partes interessadas e o sucesso do projeto. Assim, foi possível atingir os resultados esperados ao demonstrar-se como é que a gestão de riscos na Rosetta Translation se alinha com as práticas sugeridas pela literatura e qual é a utilidade da literatura nesta área, já que, ao ir de encontro com o proposto pela literatura, a Rosetta Translation conseguiu criar um plano de gestão de risco com uma eficácia comprovada de 100%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir o presente relatório, propomo-nos fazer uma análise de como correu o estágio, o que aprendemos, como avaliaríamos o nosso desempenho e quais as transferências de conhecimento que ocorreram entre o Mestrado em Tradução e Interpretação Especializadas e o trabalho que desenvolvemos no estágio. Ademais, pretendemos analisar se os objetivos do relatório de estágio foram cumpridos, o que aprendemos com o mesmo e se os resultados esperados foram alcançados.

Em primeiro lugar, as expectativas que tínhamos quanto ao estágio foram superadas, já que a oportunidade de participar na realização de uma panóplia de atividades permitiu-nos, não só ganhar conhecimentos sobre o ciclo de vida completo de um projeto de tradução e dos processos de trabalho aplicados num PSL, como também nos permitiu aprofundar conhecimentos sobre diferenças culturais e linguísticas, assim como sobre a tradução em si, tanto através dos trabalhos de tradução que realizámos, como através dos modelos de tradução que a empresa dispunha e das traduções feitas por tradutores às quais tínhamos acesso na fase do CQ. No entanto, é de notar que sentimos a falta de *feedback* sobre as nossas traduções, o que impossibilitou a análise de problemas e dificuldades, assim como, em certa medida, a nossa aprendizagem.

Para além disso, apesar de remoto, o estágio decorreu sem problemas de comunicação, já que facilmente podíamos fazer chamadas ou enviar mensagens no *chat*. A comunicação era essencial entre os membros da equipa e o facto de ser feita de forma coloquial, num ambiente descontraído, e a boa vontade dos membros da Rosetta Translation de se ajudarem mutuamente, fez com que fosse possível sentir que havia um ambiente de família na empresa, onde podíamos aprender sem ter medo de errar.

Para além das capacidades adquiridas referidas, tivemos, igualmente, a oportunidade de desenvolver outras competências como a de trabalho em equipa, saber como gerir o tempo entre as diversas tarefas que nos eram atribuídas simultaneamente e saber comunicar de forma eficaz para evitar erros de comunicação.

Para além disso, aprendemos a utilizar novas ferramentas de trabalho, como o Adobe Acrobat e o programa de gestão de projetos da empresa, e conseguimos aplicar, nas tarefas de tradução, de revisão e, por vezes, de CQ, os conhecimentos adquiridos nas UC de tradução do curso de Mestrado em Tradução e Interpretação Especializadas. A UC de Gestão de Projetos, por sua vez, permitiu-nos apenas ter uma pequena ideia de alguns processos associados à área, pelo que, mais uma vez, cremos que o estágio serviu como

um complemento necessário aos conhecimentos adquiridos no mestrado, visto que, ao estar por dentro das operações da empresa, conseguimos compreender não só como os PSL funcionam, mas também o que é esperado dos tradutores *freelance* e dos gestores de projetos, tanto por parte da empresa como por parte dos clientes.

Relativamente ao nosso desempenho ao longo do estágio, cremos que demonstrámos uma evolução positiva, refletida nos pedidos soltos de auxílio que os membros da equipa nos solicitavam, bem como pela apreciação final enviada pela orientadora de estágio na empresa (*vide* Anexo V) e pelos comentários positivos enviados pelos clientes. Para além disso, cumprimos com todos os objetivos de estágio propostos pela entidade de acolhimento e demos o nosso contributo à empresa através da nossa participação em diversos projetos. Também os nossos objetivos definidos no plano de trabalho antes do começo do estágio foram cumpridos na sua totalidade, isto é, apresentar e analisar o trabalho da empresa e as atividades que realizámos durante o estágio, assim como estabelecer uma conexão entre o tema da gestão de risco, a área da gestão de projetos de tradução e o estágio realizado. Ambos os documentos estão disponíveis, para consulta, no capítulo dedicado aos anexos (*vide* Anexos VI e VII).

Consideramos, igualmente, que atingimos o objetivo que nos propusemos alcançar com a elaboração do estudo de caso incluído no relatório, ou seja, compreender se a Rosetta Translation tem boas práticas de gestão dos riscos associados à gestão dos projetos de tradução.

Para além disso, esperávamos, igualmente, que o resultado da compilação da informação que realizámos para elaborar o presente trabalho fosse a aquisição de novos conhecimentos relativos ao tema em questão, tanto na sua vertente teórica como na sua vertente prática. Este resultado foi alcançado, já que a pesquisa realizada nos permitiu responder a dúvidas que tínhamos sobre como lidar com potenciais riscos, tendo-nos igualmente dado as bases de conhecimento que um dia esperamos poder vir a aplicar no nosso futuro profissional. Assim, o presente trabalho, para além de um elemento obrigatório de avaliação, tornou-se numa ferramenta de consolidação de conhecimentos e de esclarecimento de dúvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1 Bibliografia Principal

Accept. (27 de julho de 2023). *O Poder do Diagrama de Ishikawa: Aprenda a Identificar e Solucionar Problemas!*. Obtido em <https://www.accept.pt/diagrama-de-ishikawa-causa-efeito/>

Akbari, M. (2009). *Risk Management in Translation*. In Omar, H. C., Haroon, H. & Ghani, A. (Eds). *The Sustainability of the Translation Field: The 12th International Conference on Translation*. (pp. 209-218). Obtido em <https://www.translationdirectory.com/articles/article2070.php>

ASQ. (s.d.). *What Is A Quality Management System (QMS)?*. Obtido em <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>

Baratta, A. (2006). *The triple constraint: a triple illusion*. Ensaio apresentado no PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Obtido em <https://www.pmi.org/learning/library/triple-constraint-erroneous-useless-value-8024>

Becker, G. M. (2004). *A practical risk management approach*. Ensaio apresentado no PMI® Global Congress 2004—North America, Anaheim, CA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Obtido em <https://www.pmi.org/learning/library/practical-risk-management-approach-8248>

Boardmix. (s.d.). *System Flowchart: Definition, Application, Benefits, Symbols and Examples*. Obtido em <https://boardmix.com/knowledge/system-flowchart/#:~:text=A%20system%20flowchart%20is%20a,by%20arrows%20connecting%20these%20symbols>.

Camargo, R. (4 de fevereiro de 2022). *Entenda o que é PMBOK: o guia que vai dar um up na sua carreira*. Obtido em <https://robsoncamargo.com.br/blog/PMBOK>

Comissão Europeia: Direção-Geral da Tradução. (2012). *Quantifying quality costs and the cost of poor quality in translation: quality efforts and the consequences of poor quality in the European Commission's Directorate-General for Translation*. Publications Office. Obtido em <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d7c7f89c-3235-4b54-bab9-810802ef4b1b>

Duarte, A. (10 de novembro de 2016). *A educação em provérbios árabes*. Obtido em <https://escolapt.wordpress.com/2016/11/10/a-educacao-em-proverbios-arabes/>

Dunne, E. S. (agosto de 2013). *Project Risk Management: Developing a Risk Framework for Translation Projects*. Dissertação de Mestrado da Kent State University.

Dunne, K. J. & Dunne, E. S. (2011). *Mapping terra incognita: Project management in the discipline of translation studies*. In Dunne, J. J. & Dunne, E. S. (Eds.), *Translation and Localization Project Management: The Art of the Possible*. (pp. 1-14). John Benjamins Publishing Company.

Globe. (7 de dezembro de 2023). *NBI Clearance: A Guide to Online Application, Appointment, and Renewal*. Obtido em <https://www.globe.com.ph/go/shopping-lifestyle/article/nbi-clearance-application-guide>

IBM. (s.d.). Módulo 3: *Soft Skills- Solve Problems w Creative & Critical Thinking*. [Vídeo de curso]. IBM. Obtido em https://www.edx.org/learn/business-administration/ibm-soft-skills-solve-problems-w-creative-critical-thinking?index=product&queryID=04d5f38456e6fb4a06a5a9f1271970d1&position=1&linked_from=autocomplete&c=autocomplete

International Standardization Organization. (s.d.). *Quality management systems: An introduction*. Obtido em <https://www.iso.org/quality-management/what-is-qms>

International Standardization Organization. (2015a). *ISO 17100:2015*. Obtido em <https://www.iso.org/standard/59149.html>

International Standardization Organization. (2015b). *ISO 9001:2015*. Obtido em <https://www.iso.org/standard/62085.html>

International Standardization Organization. (2018). *ISO/IEC 27000:2018(en)*. Obtido em <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27000:ed-5:v1:en>

International Standardization Organization. (2022). *ISO/IEC 27001:2022*. Obtido em <https://www.iso.org/standard/27001>

Lehmann-Benz, A. (s.d.). *Risk Management in Project Management – Practical Tips and How to Do It Right*. Obtido em <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/risk-management-in-project-management/>

Levitina, N. (2011). *Requirements Collection: The foundation of scope definition and scope management in localization projects*. In Dunne, K. J. & Dunne, E. S. (Eds.), *Translation and Localization Project Management: The Art of the Possible*. (pp. 95-118). John Benjamins Publishing Company.

Luo, Q., Zhou, T. (16 de junho de 2023). *Study on Translation Project Management, Process of Translation Enterprises in the Post-epidemic Era*. Journal of Humanities, Arts and Social Science. 7(4).

Oneword. (9 de abril de 2015). *The subtle difference between translation service providers: A comparison of DIN EN 15038 and ISO 17100 certification*. Obtido em <https://www.oneword.de/en/the-subtle-difference-between-translation-service-providers-a-comparison-of-din-en-15038-and-iso-17100-certification/>

Organisation of Certified Risk Managers. (s.d.). *What is a risk manager*. Obtido em <https://www.ocrmglobal.com/blog/what-is-a-risk-manager>

Praxis. (s.d.). *Diagrama de Influência*. Obtido em <https://www.praxisframework.org/pt/library/influence-diagrams>

Project Management Institute. (s.d.). *What is Project Management*. Obtido em [https://www.pmi.org/about/what-is-project-management#/\) /](https://www.pmi.org/about/what-is-project-management#/)

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition*. Ed. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. Ed. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)- Seventh Edition and the Standard for Project Management*. Ed. Project Management Institute, Inc.

Rico, C. (outubro de 2002). *Translation and Project Management*. *Translation Journal*. 6(4). Obtido em <https://translationjournal.net/journal/22project.htm>

Rosetta Translation. (s.d.a). *Document Translation*. Obtido em <https://www.rosettatranslation.com/document-translation/>

Rosetta Translation. (s.d.b). *Interpreting and Translation Services London*. Obtido em <https://www.rosettatranslation.com/london/>

Rosetta Translation. (s.d.c). *Meet the team*. Obtido em <https://www.rosettatranslation.com/meet-the-team/>

Rosetta Translation. (s.d.d). *Process*. Obtido em <https://www.rosettatranslation.com/translation-process/>

Rosetta Translation. (s.d.e). *Rosetta Translation*. Obtido em <https://www.rosettatranslation.com/>

Rosetta Translation. (2024a). *Rosetta Translation: Clarity in a world of confusion. Specialists in legal, financial and business translation*. Obtido em <https://www.rosettatranslation.com/wp-content/uploads/2024/07/Rosetta-Translations-Brochure-2024-2.pdf>

Sere, K. (2015). *Risk Management in Translation Projects: Study and Survey Results*. Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Tradutores e Intérpretes da Haute École De Bruxelles.

Sing, J. (2017). Módulo 1: *Risk Mangement for Projects*. [Vídeo de curso]. AdelaideX. Obtido em https://www.edx.org/learn/risk-management/university-of-adelaide-risk-management-for-projects?index=product&queryID=9ac00b71b5a0db3f5c730fb493f1a0a4&position=5&linked_from=autocomplete&c=autocomplete

Sista, B., Casais, B., Moutinho, N. (maio de 2016). *The Effects of Price Promotions on Online User Reviews. Emac 2016*. Obtido em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/115185/2/281405.pdf>

SolveXia. (14 de novembro de 2023). *What is a Process Flowchart and How to Use it?*. Obtido em <https://www.solvexia.com/blog/what-is-a-process-flowchart-and-how-to-use-it#whatis>

Stoeller, W. (23 de setembro de 2003). *Risky Business: Risk Management for Localization Project Managers. Globalization Insider*. 12(3.7). Obtido em <https://www.translationdirectory.com/article462.htm>

Suarez, Y. (22 de fevereiro de 2024). *Five skills a translation project manager needs*. Obtido em <https://www.iti.org.uk/resource/five-skills-a-translation-project-manager-needs.html>

Team Assana. (8 de novembro de 2022). *Sete riscos de projeto comuns e as maneiras de preveni-los*. Obtido em <https://asana.com/pt/resources/project-risks>

The British Standards Institution. (2015). *Translation Services - Requirements for translation services*. BSI Standards Limited.

Walker, C. (2023). *Translation Project Management* (1.^a ed.). Routledge.

Ying, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6^a ed). SAGE Publications, Inc.

Zaveckaite, A. & Ulbinaite, A. (11 de fevereiro de 2017). *Assessment Criteria of Project Risk Management in Language Translation Service Companies. Technological and Economic Development of Economy*. 24(4): 1323–1343. Obtido em <https://jau.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/3101/2565>

5.2 Bibliografia Secundária

Rosetta Translation. (s.d.f). *Escrever Avaliações de Tradutores*.

Rosetta Translation. (s.d.g). *Guia de Estilo*.

Rosetta Translation. (s.d.h). *Modelo de Contagem de Palavras*.

Rosetta Translation. (14 de fevereiro de 2020a). *Obter Avaliações de Freelancers*.

Rosetta Translation. (30 de julho de 2020b). *Manual de Qualidade*.

Rosetta Translation. (19 de julho de 2023a). *Manual de Gestão de Conta*.

Rosetta Translation. (11 de setembro de 2023b). *Ajuste do Número de Palavras para as Línguas do Mundo*.

Rosetta Translation. (3 de janeiro de 2024b). *Modelos de E-mail - Respostas Breves*.

Rosetta Translation. (16 de janeiro 2024c). *Política de Antivírus*.

Rosetta Translation. (16 de janeiro 2024d). *Política de Secretária Limpa*.

Rosetta Translation. (19 de janeiro 2024e). *Classificação de Dados e Mapa de Processamento de Dados*.

Rosetta Translation. (5 de fevereiro de 2024f). *Política de Gestão de Incidentes de Segurança da Informação.*

Rosetta Translation. (12 de fevereiro de 2024g). *Declaração de Política de Gestão da Segurança da Informação.*

Rosetta Translation. (13 de fevereiro de 2024h). *Política de Segurança das Relações com os Fornecedores.*

Rosetta Translation. (29 de abril de 2024i). *Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades.*

APÊNDICES

Apêndice I

Tipos de Certificados Oferecidos pela Rosetta Translation

Certificado	Definição
Certificado de autenticidade	<p>Este documento atesta a veracidade e a exatidão da tradução e é aceite pela maioria dos organismos do Reino Unido.</p> <p>Um representante da Rosetta Translation confirma que a tradução é uma versão verdadeira e exata do original e assina, carimba e grava o certificado.</p>
Declaração de tradução	<p>Este tipo de certificado inclui o nome do tradutor, as suas qualificações e a sua assinatura.</p>
Declaração de compromisso	<p>Este documento afirma ou declara sob juramento a veracidade e a exatidão da tradução, mas, ao contrário do certificado de autenticidade, é redigido e afirmado ou declarado perante um solicitador ou é emitido por um tradutor registado.</p>
Tradução autenticada	<p>A tradução autenticada é acompanhada de um certificado notarial. O notário reconhece oficialmente, através deste documento, a identidade do emissor do certificado e confirma que este pertence a uma empresa de tradução registada.</p>
Tradução legalizada	<p>Neste tipo de certificado, o <i>Foreign and Commonwealth Office</i> reconhece que o certificado de autenticidade foi autenticado por um notário registado e emite uma apostila.</p> <p>As traduções legalizadas são normalmente exigidas para documentos oficiais a apresentar a organismos fora do Reino Unido (incluindo embaixadas e missões sediadas no Reino Unido).</p>

Apêndice II

Políticas da Rosetta Translation

Política	Definição
Política de Antivírus	Esta política foi concebida para evitar que vírus, <i>malware</i> ou código malicioso infetem os dispositivos informáticos e a rede da Rosetta Translation e, conseqüentemente, para proteger os dados, ficheiros e recursos da empresa.
Política de Uso Aceitável	O objetivo desta política é delinear a utilização aceitável dos ativos de informação e outros ativos associados da Rosetta Translation, de forma a proteger os funcionários e a organização, já que a utilização inadequada expõe a empresa a riscos, tais como vírus, comprometimento de sistemas e serviços de rede e potenciais questões legais, como a violação de confidencialidade, etc.
Política de Gestão e Controlo de Mudanças	Trata-se de uma política de gestão e controlo de mudanças para minimizar o risco e o impacto para a Rosetta Translation, assegurando que as mudanças nas operações da empresa são razoavelmente controladas.
Política de Segurança das Relações com os Fornecedores	Política criada para garantir a proteção dos ativos de informação da Rosetta Translation que são acessíveis aos fornecedores e para manter um nível de segurança da informação que esteja em conformidade com os acordos com os fornecedores.
Política de Trabalho Remoto	Esta política foi desenvolvida para proteger dados sensíveis ou de valor e manter a segurança geral dos dados e equipamentos da Rosetta Translation enquanto os funcionários estiverem a trabalhar remotamente.
Política de Dispositivos Móveis	Uma vez que a empresa reconhece que os dispositivos móveis também representam um risco para a segurança dos dados, já que, se não forem postas em prática as aplicações e os

	procedimentos de segurança adequados, podem ser um canal para o acesso não autorizado aos dados e à infraestrutura informática do PSL, a Rosetta Translation criou esta política que descreve um conjunto de práticas e requisitos para a utilização segura de dispositivos e aplicações móveis.
Política de Segurança Física	Este documento descreve a política de segurança física aplicada na empresa no que diz respeito aos registos de câmaras, emissão de cartões, registos de acesso, registo de visitantes, registo de bens e destruição dos meios de comunicação.
Política de Gestão de Incidentes de Segurança da Informação	Este documento dita as precauções a ser tomadas pela Rosetta Translation para proteger a informação, garantir a sua integridade e protegê-la contra perda, roubo ou acesso não autorizado.
Classificação de Dados e Mapa de Processamento de Dados	Este documento dita a política de tratamento dos dados da Rosetta Translation.
Política de Secretária Limpa	Com o intuito de melhorar a segurança e a confidencialidade das informações, o PSL criou esta política, indispensável para estar em conformidade com a norma ISO 27001:2022, garantindo que todas as informações confidenciais, quer estejam em papel, num dispositivo de armazenamento ou num dispositivo de <i>hardware</i> , são devidamente guardadas ou eliminadas quando uma estação de trabalho não está a ser utilizada. Através desta política, o PSL pretende reduzir o risco de acesso não autorizado, perda e danos na informação durante e fora do horário normal de expediente ou quando os postos de trabalho não são vigiados.
Política de Mensagens Eletrónicas	Esta política define a utilização adequada do e-mail e de todos os sistemas de mensagens eletrónicas para garantir que os utilizadores da Rosetta Translation estão cientes das suas

	responsabilidades quando utilizam o e-mail da empresa ou outros sistemas de mensagens eletrônicas em nome da empresa.
Plano de Recuperação de Desastres e de Continuidade das Atividades	Este documento descreve os procedimentos da Rosetta Translation em caso de catástrofe. Uma vez que a empresa considera que os cenários mais prejudiciais na eventualidade de catástrofe envolvem uma avaria das suas instalações informáticas, este documento apresenta uma visão geral das principais instalações informáticas e de <i>backup</i> da Rosetta Translation e explica como uma falha ou anomalia grave de cada uma delas seria tratada.

Apêndice III

Categorização das Não Conformidades

Categoria	Definição
Atraso <i>In-House</i> (LIH)	Quando existe um atraso na entrega do projeto ao cliente devido a um problema interno.
Revisão <i>In-House</i> (PIH)	Quando o processo de controle de qualidade não foi bem feito, encontrando-se erros ortográficos, números que não foram corretamente transcritos ou quando os pedidos do cliente não foram atendidos, entre outros.
Problemas de Tradução (TI)	Esta categoria divide-se em três subcategorias: problema do tradutor ou do cliente (TC), ou seja, uma não conformidade que resulta de um problema com a entrega da tradução (entrega parcial, formatação de má qualidade, entre outros) que levam a um atraso na entrega do projeto ao cliente, “Terminologia do Tradutor Errada” (TTI), quando o tradutor não utiliza a terminologia correta ou quando existem erros ortográficos na tradução, e “Fracas Qualidade Linguística” (PLQ), que ocorre quando a tradução não se lê bem na língua-alvo.
Outros (O)	Quando ocorrem problemas que não pertencem a nenhuma das categorias anteriores.

Apêndice IV

Perguntas Colocadas na Entrevista à Chefe de Gabinete e Operações sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation

1. Do you have a risk management plan in place?
2. Is it a documented risk management plan or is it *ad hoc*?
3. Who controls these risks?
4. What would you say are the most relevant risks in the company for you to control or to avoid (I'm going to give you five but if there is one that I don't mention, you can include it): financial risks, translation risks, client risks, subcontractor risks or technical risks?
5. Do you usually identify risks before or after the project starts? Or both?
6. How do you identify these risks?
7. How do you evaluate the relevancy of a risk?
8. What is the impact of this risk when its control is not effective?
9. How do you control or manage these risks?
10. What is the success rate of the methodology you explained you use for risk management?
11. Has it always been the same, has it changed over time for some reason?
12. How do you monitor and evaluate the effectiveness of your risk management strategies?
13. Are post-project analyses carried out to identify lessons learnt or any improvement that needs to be made to risk management practices?
14. In the first email that is send to individual new clients, you promise them "high-quality translations". What is quality for you in a translation project or service?
15. What quality control processes do you have in place to minimize the risks of poor-quality deliverables (e.g. translations)?

16. Translators can also be a source of risk when it comes to the quality of translations. From what I learned during the internship, you leave a review for translators every two years, but for some translators you leave them a review every year. Why are there different evaluation periods for translators?

Apêndice V

Transcrição da Entrevista à Chefe de Gabinete e Operações sobre a Gestão de Risco na Rosetta Translation

2 de agosto de 2024

Interviewer

First of all, thank you so much for accepting this interview with me. As I told you before, the aim of this interview is to see how a language service provider reacts to the possibility or materialization of risk in light of the literature that has been written about the topic of risk management in translation project management. That is, how is risk prevented or mitigated in an LSP, in this case in Rosetta Translation, since it was the company for my internship, and how or if the literature reflects what is practiced in an LSP.

Are you ready to start?

Interviewee

Yes.

Interviewer

Okay, amazing. Then, the first question I'm going to ask you is: do you have a risk management plan in place?

Interviewee

Yes, we do. We analyze it, well, we review it once a year as part of our internal audit.

Interviewer

Okay. Is it a documented risk management plan or is it *ad hoc*?

Interviewee

It is both. It's a log: we have a risk treatment and analysis register, where we catalog all the risks that we identify, and we sort them by impact and likelihood, so that we can then prioritize them accordingly and implement the controls in the right order. But at the same time, we also have a risk management procedure in our ISMS Manual. The ISMS Manual stands for the Information Security Management System Manual that we have. You know

that we are ISO 27001 certified, and that's the standard for information security management. So, as part of the certification, as part of the standards, we have to have a risk management system in place. We have the procedure, what should be done, how we identify the risk, and how we treat the risk, based on the ISO standards.

So, we have the policy, the procedure, and the log that we review once a year.

Interviewer

And who is responsible for controlling the risks that you said you identify and evaluate? The ultimate person?

Interviewee

That's me.

Interviewer

Okay, nice. And what would you say are the most relevant risks in the company for you to control or to avoid? I'm going to give you five, but if there is one that I don't mention, you can include it: financial risks, translation risks, client risks, subcontractor risks, or technical risks.

Interviewee

We can include all of them because all of them are relevant to the functioning of the company. The financial risks, they are like external issues, they can affect the company.

You have clients, you have our contractors - it can be translators, it can be the office managers-, the office building where we have our office, it can be our reputation, the translation itself. They are all part of our risk management. We sort our risk management log, in fact, into different categories.

We have the physical categories, which includes things like the server. If the server breaks down, that's a risk that we have. Or, for example, in people (staff), if Eric, our managing director, is on a long sick leave, that can be a risk that we have to assume, because if he has an accident and he can't work for a couple of months, someone has to take over on his task. That's a risk we have to consider. It means that we have to have a contingency plan in place. Or with translation: imagine that the translation for a client is sent to another client. That's a risk that we have to take into account. For that, we train staff on risk

awareness and making sure that the correct link is used, that no personal identifiable data is sent somewhere else, things like that.

I would say all the categories that you've mentioned, they seem to be the right ones. The only one probably that is not there is the physical category, so hardware, laptops, that we – staff – use.

Interviewer

Okay. And do you usually identify these risks before or after the project starts, or both?

Interviewee

I would divide this into two phases, perhaps, because we do run this risk analysis once a year, as I said. Once we have identified the risks based on our business activity, then we establish the controls to be put in place. And then we review this again next year.

At the same time, when we receive our requests, the risk analysis is actually also part of every project, because depending on the type of request, if it involves sensitive data, you will act in a way or you will act in another way. So, I would say that we do it both on a general level, like once a year, but then on a daily level, every day, whenever we have a project.

Interviewer

And how do you identify these risks?

Interviewee

I imagine depending on the requests, we are certain in what categories the potential risks fall. And we refer to our quality manual and to our ISMS Manual.

Interviewer

When you say “depending on the category”, you mean, for example, if it is a risk related to translation or to project management?

Interviewee

Yes, because how do you identify it? As part of the company, you would have been trained already on what is a risk. Staff is trained on a quarterly basis, on a regular basis about risks in general, but also risks related to cybersecurity or related to translation. It's part of their yearly training. So, they would know what is a risk. And depending on what

they are working on, they will be able to identify what type of risk it is and act accordingly.

Interviewer

And how do you evaluate the relevancy of a risk? You already said that it is by its impact and probability of occurring and also by categories. Is there any other matrix that you use?

Interviewee

No, we only use that. It's the impact and likelihood. Then we have agreed from one to five, and automatically the formula also gives you the score and a color from green to red. You have from like one to three, it's low risk, then you have four, it's medium. And then five, you have a red, so it has to be controlled ASAP.

If you need it, as an example or as an annex, you just tell me and I'll share it.

Interviewer

Thank you! And what is the impact of these risks when its control is not effective?

Interviewee

It depends always on what the score of the risk is. Because if it's a low risk, we could even decide - well, we have several options - but we could even decide to ignore the risk. Let me try to find an example. Imagine that there's a Google outage, maybe I'm choosing the wrong example. No, if there's a Google outage, maybe that can be a good example, because it's something actually global. The impact that it could have, it would be that we won't be able to open that day. Because nobody can, the majority of workers won't be able to access their emails either. In that case, the impact that will have on us, it could be bad, but it's not really the end of the world, because it's not just affecting us. It's affecting every, say, 80% of professionals around the world. So, once again, I think it does really depend on what the risk is.

But it's saying, instead that we are translating a contract for a law firm. When we send the translation, we copy accidentally someone else that is not part of the client's organisation - that can have really a bad impact on the business, because we are infringing GDPR. We could face a massive fine that we would have to recover from it. It may take us a few years, perhaps, because they are quite hefty. That's a risk that we know the impact that it

could have on the business. And so, we make sure that staff is trained on not to see the wrong people, or if it's something very sensitive - imagine a contract - to share it via a secure way, secure transfer with the client only. By email... it could be riskier.

Interviewer

So, the biggest impact would basically be on the company, on the business itself.

Interviewee

Yes.

Interviewer

And then on the client, probably as well, if things are shared between clients.

Interviewee

Yes, I would say so because what the other impact - if the server goes down - we still have the emails to rely on. And while we work just over the email, then we have the backup. We can retrieve data from the backup, so the downtime will only be a day or two. It's not really a lot.

In fact, our risk register is not really big and, also, the risks are not really high. They are all low risks, in reality, that we don't decide to ignore. We do take them into account, and we have controls in place for each of them.

Interviewer

And how do you control or manage these risks? I assume there is a different way, depending on the risk, but in general, how would you say?

Interviewee

For example, all the company laptops for full time staff - for example, the hardware - is encrypted. The server is encrypted. All the data that is in the Rosetta server is encrypted. So, imagine if I lose my laptop and someone finds it, they won't be able to retrieve anything. That's a way we control our physical assets, for example, emails as well, they come encrypted. So, when we share files, sensitive data with clients, or we use secure portals, we use the double factors authentication to access our emails.

We have in place awareness training for staff, so they are always up to date with the latest infoSec threats. Totality, our IT support, they monitor our IT infrastructure 24 hours. So,

any threat will be also flagged by them. Our data is backed up on a daily basis. So, if the server goes down, and imagine is there's a natural catastrophe, we are able to retrieve the data from our cloud backup. We use antivirus on all our devices, whether it's a laptop, or if staff are using their mobile, they have to have the antivirus on their mobile, they have to use a secure VPN connection to our server. They don't have to access the server from the free Wi-Fi at the airport.

We have policies in place, so that's another type of control. Staff know the policy and procedures to follow for their daily work. Account managers have their Account Management Manual, but they also have all the information security-related policies that they have to follow. Same as project managers, they have the Translation Process Manual. And then they also have the infoSec policies to follow.

Interviewer

But, for example, for subcontractor risks, how would you control or manage them?

Interviewee

We have for whoever works for us an NDA, a non-disclosure agreement, in place, that they have to sign before they engage working with us. This includes translators, but it also includes our office building, our IT support, any freelancer, like a [inteligível] guy who does work for us too. Before engaging, they have to sign an NDA, as well. So, confidentiality agreement, where they specify all the clauses, is probably one of the most effective ways that we have as a method of control.

Then with regards to translators specifically, it's always difficult to control them because we work remotely. So, when we recruit them, when we vet them, we ask them to fill in an information security questionnaire, which asks them - or we try to gather - the type of measures that they use as well. We ask them to use a licensed antivirus, that the sensitive information has to be encrypted as well, or anonymized, and transferred to us via VPN or via a secure portal. Then this questionnaire is stored in our server and it's kept there as a reference, so that we know which translator actually we can trust.

But I would say that the non-disclosure agreement is the most effective one because translators, they are professional, they know that they can't, for example, disclose data that we send them. And being a professional translator also involves them to have other

types of security controls, like encrypting your laptop or encrypting your data at rest, encrypting it also during transfer, I would say.

Interviewer

And what is the success rate of the methodology that you explained that you use for risk management?

Interviewee

Well, I would say 100%. I mean, we do have an internal audit and one of the objectives that we have is to not go over, for example, one data breach per year. So, we monitor that every year, and they saw the result is always zero. That's pretty effective. Or the number of security incidents per year, we set a threshold, no more than one, as well. So far, we are below that.

I'm trying to remember the other objectives that we set upon ourselves from the internal audit, but these are the main ones: the data breaches and the security incidents. Then we have the number of tickets that we should do totality services, our IT support. We monitor those and the aim is really to reduce them every year. So far, the trend is positive, because it means that things are working well. So, the less you contact totality, the better it is.

Interviewer

Then the success rate... has it always been the same?

Interviewee

Yes. I mean, we started monitoring this only... it's been only three years, but so far, yes. I hope it'll stay that way.

Interviewer

Okay, and how do you monitor and evaluate the effectiveness of the risk management strategies?

Interviewee

We monitor it through the internal audit, through management review, and through the external audit. So, every year, we audit ourselves, but we also have an external accredited organization who audits us. They will be the ones pointing out any areas of improvement.

In our case, it's the BSI, the body who audits us. Every year, we are audited and make sure that we comply with international standards.

Interviewer

And would you say that post-project analysis are carried out to identify lessons learned or any improvement that needs to be made to risk management practices?

Interviewee

Yes, that's done by the account managers. Every time a project is delivered, they record this on PO. There's a section about feedback. So, the account managers and project managers, if there's a problem [*sic*]. If there's not a problem, the account manager will tag that project as a success, as a “Yay”, so there has not been any complaints.

But if there has been, I don't know, an in-house delay (not necessarily a client complaint, but something that didn't go well with our internal process), then the account manager will leave a feedback. And the project manager will leave a preventive action so that this same problem will not happen again next time.

Interviewer

Okay. And this problem, would it then be used during those audits?

Interviewee

Yes. We have a dedicated annex that it's called non-conformities. And Eric is the one in charge of compiling all the non-conformities for the year. And there will be a percentage coming out from the number of non-conforming projects. We have a threshold not to go over 10% of non-conformities in a quarter. So, we analyze the data and we make sure hopefully that we are always below that threshold.

Interviewer

Okay. And finally, the last few sets of questions are going to focus on quality, since it is also a risk.

Interviewee

Yes.

Interviewer

In the first email that is sent to individual new clients, you promise them high-quality translations. So, what is quality for you in a translation project or service?

Interviewee

It goes together with accuracy - that the translation that we deliver conveys the correct meaning from one language into another one, that it's faithful to the original, that it includes the right terminology for the right subject that we are translating, and that it also goes through several steps of quality check. As you know, when we receive the translation from the translator, we don't send it right away to the client, because it can have typos or the format cannot be correct. So, it goes through an internal quality check to make sure that the same document that we receive, you actually receive it in the same format and carrying the same content in the target language.

Interviewer

What quality control processes do you have in place to minimize risks of poor-quality deliverables, like translations? You have the QC, you also have proofreading as well, if the client agrees to it.

Interviewee

Yes, the premium service. As you said, we make sure project managers make sure that they use only trusted translators. And for that, the biggest work is done by the vendor management.

Interviewer

Okay, but are there any more processes or quality control processes? Or is it the ones that we've been talking about until now?

Interviewee

No, I think those are pretty much it. It's not really rocket science.

Interviewer

Okay. And translators can also be a source of risk when it comes to the quality of translations. From what I learned during the internship, you leave a review for translators

every two years, but for some translators you leave them a review every year. So, my last question is why are there different evaluation periods for translators?

Interviewee

We have what we call the starred translators and non-starred translators. So, we have the preferred, the go-to translators. They are reviewed on a yearly basis because we use them more often than the others. While the others, we use them once every two, three years. So, okay, once every two years, we deem that it's enough.

Interviewer

Okay, it makes sense. Then, the interview is done.

Interviewee

Okay.

Interviewer

There are no more questions.

Anexo I

Papel Timbrado do Certificado de Autenticidade



133 Whitechapel High St, London, E1 7QA
Tel: +44 20 7248 2905
Fax: +44 20 7504 8636
www.rosettatranslation.com

Certificate of Authenticity

I hereby certify that the English text contained within the present document "Transmission Order" is a true and accurate English translation of the presented French document entitled "Soit-Transmis", issued on 18 June 2018 by the Director of Immigration-Emigration.

Soledad Inclan Figueiras
Translator/Manager
Rosetta Translation Ltd
Tel: +44 20 7248 2905
Fax: +44 20 7504 8636
www.rosettatranslation.com
Company Reg. No. 528 9411 (Eng. & W.)

Association of Translation Companies Member No. RC09

Rosetta Translation
133 Whitechapel High street
London E1 7QA
Eng. & W. Reg. No. 528 9411

Rosetta Translation Limited is a Limited Liability Company registered in England and Wales (Reg.No. 528 9411).
Registered Office: Gable House, 239 Regents Park Road, Finchley, London, N3 3LF

Anexo II

Tabela da Folha Excel para Contagem de Palavras

FILENAME	FILE TYPE (PDF, Word, etc.)	RAW WORD COUNT (before adjustment) COMPLETE ONLY IF RELEVANT	WORD COUNT (after language adjustment). COMPLETE ONLY IF RELEVANT	WORD COUNT (after PDF adjustment). See point 2 in GUIDELINES. COMPLETE ONLY IF RELEVANT	COMMENTS (several languages, complicated formatting, lots of tables, paragraph numbers or pages missing, any other useful comment)	SCREENSHOTS / UNEDITABLE IMAGES (specify page number, and whether you included the uneditable text in the word count)	PM / INTERN IN CHARGE (person who completed the word count. Add it for each file)
E2306 Import Permit	PDF	173	121,1		5 unintelligible words		BS
			0				
			0				
			0				
			0				
			0				
TOTAL		173	121				

Anexo III

Estrutura Analítica de Riscos (EAR)

RBS LEVEL 0	RBS LEVEL 1	RBS LEVEL 2
ALL SOURCES OF PROJECT RISK	1. TECHNICAL RISK	1.1 Scope definition
		1.2 Requirements definition
		1.3 Estimates, assumptions, and constraints
		1.4 Technical processes
		1.5 Technology
		1.6 Technical interfaces
		Etc.
	2. MANAGEMENT RISK	2.1 Project management
		2.2 Program/portfolio management
		2.3 Operations management
		2.4 Organization
		2.5 Resourcing
		2.6 Communication
		Etc.
	3. COMMERCIAL RISK	3.1 Contractual terms and conditions
		3.2 Internal procurement
		3.3 Suppliers and vendors
		3.4 Subcontracts
		3.5 Client/customer stability
		3.6 Partnerships and joint ventures
		Etc.
	4. EXTERNAL RISK	4.1 Legislation
		4.2 Exchange rates
		4.3 Site/facilities
4.4 Environmental/weather		
4.5 Competition		
4.6 Regulatory		
Etc.		

Nota. Tabela retirada do manual *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects* (PMI, 2019, p. 148)

Anexo IV

Matriz de Probabilidade e Impacto

Probability and Impact Risk Ranking											
Probability	Threats					Opportunities					Probability
VH	L	M	M	H	H	H	H	M	M	L	VH
H	L	L	M	H	H	H	H	M	L	L	H
M	L	L	M	H	H	H	H	M	L	L	M
L	L	L	L	M	H	H	M	L	L	L	L
VL	L	L	L	L	M	M	L	L	L	L	VL
	VL	L	M	H	VH	VH	H	M	L	VL	
	Impact (Threats)					Impact (Opportunities)					

Nota. Exemplo de Matriz de Probabilidade e Impacto, onde a probabilidade de impacto é apresentada com as letras VH (probabilidade muito alta), H (alta), M (moderada), L (baixa) e VL (muito baixa) (PMI, 2019, p. 138)

Anexo V

Carta de Referência



133 Whitechapel High St, London E1 7QA
Tel: +44 20 7248 2905
Fax: +44 20 7504 8636
www.rosettatranslation.com

01 July 2024

To Whom It May Concern:

REFERENCE LETTER FOR BEATRIZ DE ALMEIDA MAGALHÃES SOUSA

Beatriz was selected by Rosetta Translation to take part in its internship programme for the period 05 February to 01 July 2024. During this period, she underwent training on managing Rosetta's translation project cycle, which includes multilingual document processing, translation, proofreading, as well as collateral tasks such as client liaison and admin tasks.

Beatriz managed the different tasks assigned to her extremely well and to her full capability. She has been able to achieve all the objectives set upon her within the required deadlines. As a linguist, Beatriz was able to further develop her translation and proofreading skills and she has shown that she has the competence required by the language industry.

We are certain that with very little training, Beatriz would be an asset to any organisation. If you have any further questions about her qualifications, please do not hesitate to contact me at the details below.

Kind regards

Rossella Mastropietro
Head of Operations and Human Resources
Rosetta Translation Limited
Tel : +44 20 7353 8902
Fax : +44 20 7504 8636
Email : rmastropietro@rosettatranslation.com

Anexo VI

Plano de Trabalho Final de Mestrado

P.PORTO

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

DA DIVISÃO ACADÉMICA
PLANO DE TRABALHO
FINAL DE MESTRADO

2220448	Beatriz de Almeida Magalhães Sousa
---------	------------------------------------

ESTUDANTE Nº NOME

Inscrita na unidade curricular de dissertação e trabalho de projeto do curso de mestrado em Tradução e Interpretação Especializadas^{a)}, vem apresentar a V. Ex^{sa} o plano do trabalho a desenvolver, sob o título Estágio na Rosetta Translations - Gestão de Riscos na Gestão de Projetos de Tradução^{b)} que será orientado pela Doutora Alexandra Albuquerque^{c)}.

Distinguir os riscos positivos dos negativos e aplicar soluções para tirar partido dos riscos positivos e mitigar os que são negativos
Gerir riscos e projetos de forma eficaz
Assimilar as melhores práticas sobre a área
Compreender que atitudes ter para evitar riscos
Aprender como priorizar riscos
Entender como a empresa de acolhimento gera os riscos associados à gestão de projetos de tradução
Adquirir experiência profissional na área dos serviços linguísticos, principalmente na tradução, gestão de projetos e gestão de risco
Desenvolver competências necessárias a um PSL
Cumprir as tarefas propostas pela entidade de acolhimento e propor projetos ou iniciativas relevantes
Entender o contexto profissional de uma empresa de tradução
Colaborar com profissionais da área de tradução no desenvolvimento de diversos projetos
Aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de mestrado

OBJECTIVOS

Pesquisa documental de trabalhos académicos realizados sobre gestão de risco em gestão de projetos de tradução
Diário de campo
Entrevistas
Estudo de caso

METODOLOGIA

Cujo índice e bibliografia se anexa.

Pede deferimento

S. Mamede de Infesta, 10 de janeiro de 2024

- a) Nome do mestrado em que está inscrito.
- b) Título do trabalho a desenvolver.
- c) Nome do(s) professor(es) orientador(es).

ISCAP-DA-M00012.v06

Índice

Introdução

Capítulo 1: Enquadramento do estágio no curso de mestrado

Capítulo 2: Descrição da entidade de acolhimento

Capítulo 3: Tarefas realizadas

Capítulo 4: A gestão de riscos na gestão de projetos de tradução

4.1 Identificação e justificação da problemática

4.2 Enquadramento metodológico

4.3 Revisão da literatura

4.4 Enquadramento da problemática com o trabalho realizado no estágio

4.5 Resultados obtidos

Capítulo 5: Conclusão

Referências Bibliográficas

Baratta, A. (2006). The triple constraint: a triple illusion. Ensaio apresentado no PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Obtido em <https://www.pmi.org/learning/library/triple-constraint-erroneous-useless-value-8024>

Becker, G. M. (2004). A practical risk management approach. Ensaio apresentado no PMI® Global Congress 2004—North America, Anaheim, CA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Obtido em <https://www.pmi.org/learning/library/practical-risk-management-approach-8248>

a) Nome do mestrado em que está inscrito.

b) Título do trabalho a desenvolver.

c) Nome do(s) professor(es) orientador(es).

Dunne, E. (agosto 2013). Project Risk Management: Developing a Risk Framework for Translation Projects. Dissertação de Mestrado da Kent State University

Lehmann-Benz, A. (s.d.). Risk Management in Project Management – Practical Tips and How to Do It Right. Obtido em <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/risk-management-in-project-management/>

PMI. (s.d.). What is Project Management. Obtido em <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

Sere, K. (2015). Risk Management In Translation Projects: Study And Survey Results. Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Tradutores e Intérpretes da Haute École De Bruxelles

Walker, C. (2023). Translation Project Management (1ª ed.). Routledge

Zaveckaite, A. & Ulbinaite, A. (11 de fevereiro de 2017). Assessment Criteria of Project Risk Management in Language Translation Service Companies. Technological and Economic Development of Economy, 2018, 24(4): 1323–1343. Obtido em <https://jau.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/3101/2565>

- a) Nome do mestrado em que está inscrito.
- b) Título do trabalho a desenvolver.
- c) Nome do(s) professor(es) orientador(es).

ISCAP-DA-M00012.v06

Nota. Exclui-se a segunda página por questões de confidencialidade

Anexo VII

Fluxo de Formação do Estágio na Rosetta Translation



133 Whitechapel High St, London, E1 7QA
 Tel: +44 20 7248 2905
 Fax: +44 20 7504 8636
 www.rosettatranslation.com

TRAINING FLOW

Name of Trainee: Beatriz De Almeida Magalhães Sousa				
Name of Trainer:				
Task to be taught and PM in charge	Date Completed	Completed	Trainer's signature	Trainee's signature
Induction	05/02/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Preparing certificates of authenticity	07/02/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Preparing word count	07/02/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Quality Checking (Quality Assurance manual + test with results)	06/02/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Individual clients' quotes	28/02/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Complete first client's project	11/03/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
How to use and Quality Check in Trados	10/04/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Brief on prioritisation of tasks	21/06/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
Presentation of PO and how to use it	21/06/2024	<input checked="" type="checkbox"/>		
COMPANY DOCUMENTATION TRAINING				
Intern Manual Quality Assurance Manual Style Guide Certificate Manual	05-06/02/24	<input checked="" type="checkbox"/>		