



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**Mestrado em Tradução e Interpretação Especializadas**

# **Guia de Boas Práticas em Gestão de Projectos de Tradução**

**Teresa Alexandra Gonçalves de Sousa**

**Porto**

**Dezembro de 2008**



*Este trabalho foi orientado pela mestre Alexandra Albuquerque e apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do ISCAP, com vista à obtenção do grau de mestre em Tradução e Interpretação Especializadas.*

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar à Dra. Alexandra Albuquerque pelo dinamismo e apoio incansável na orientação do meu trabalho.

Os meus agradecimentos, também, aos sócios-gerentes da Philos - Comunicação Global, Lda, Sílvia Oliveira e Margarida Fonseca e Silva bem como a toda a restante equipa sem a qual não teria sido possível a aprendizagem que me permitiu levar a cabo este trabalho.

## Índice

Introdução .....	- 5 -
1. Breve resumo da História da Gestão de Projectos .....	- 7 -
2. Introdução à Gestão de Projectos.....	- 11 -
3. A Gestão de Projectos em Tradução .....	- 16 -
3.1. As fases do projecto de tradução.....	- 23 -
3.1.1. O contacto com o cliente .....	- 24 -
3.1.2. Recepção de um novo projecto .....	- 25 -
3.1.3. Análise do projecto .....	- 25 -
3.1.4. Preparação do Orçamento e/ou do Plano de Projecto .....	- 26 -
3.1.5. Início do projecto .....	- 36 -
3.1.6. Controlo do Projecto .....	- 39 -
3.1.7. Finalização do Projecto .....	- 40 -
3.1.8. Análise <i>post-mortem</i> .....	- 42 -
3.1.9. Arquivo do Projecto .....	- 43 -
3.2 Boas Práticas.....	- 44 -
4. O Perfil do Gestor de Projectos.....	- 50 -
4.1. Competências e Formação .....	- 52 -
4.2. Competências pessoais .....	- 55 -
4.3. Competências técnicas .....	- 57 -
1. A Gestão de Projectos na tradução <i>Freelance</i> .....	- 59 -
Nota final.....	- 63 -
Bibliografia .....	- 65 -
Anexos.....	LXX
Anexo 1 - Corpus de anúncios de emprego para Gestor de Projectos de Tradução .....	LXXI
Anexo 2 – Listagem de Estabelecimentos de Ensino Superior nacionais que leccionam cursos relacionados com tradução (23-02-2008) .....	LXXVII



## **Introdução**

Numa era em que a globalização obriga cada vez mais à comunicação internacional, a tradução parece ver crescer a sua importância de dia para dia. Com o mercado em constante mutação e flutuação, esta é uma área que requer mais competências da parte de quem pretende seguir tradução, à medida que as exigências vão aumentando e o leque de serviços associados a esta profissão se vai diversificando, desde a pesquisa e compilação de terminologia a trabalhos de formatação e DTP.

A ideia do tradutor que trabalha isolado atrás de pilhas de dicionários já não faz parte do imaginário comum, tendo sido substituída pela de um profissional multifacetado e capaz de se adaptar a diferentes cenários, mantendo uma actualização constante das suas competências de modo a acompanhar a evolução a que se assiste actualmente.

Dentro do referido leque de novas competências, vemos emergir a função do Gestor de projectos, já há muito conhecida em áreas como a Engenharia ou Informática, mas que se descobre ser capaz de adaptar a todas as áreas, já que praticamente qualquer actividade pode ser considerada um projecto, desde a construção de uma estátua ao planeamento de uma viagem e, claro, de um trabalho de tradução.

A ideia deste projecto surgiu, assim, a partir do momento em que tomámos consciência da lacuna de informação existente sobre esta profissão: gestor de projectos de tradução. Assim, reunido um conjunto de experiências nesta área, pretendemos apresentar uma resenha de ideias e conhecimentos, sendo que o objectivo deste trabalho é apresentar uma perspectiva da actividade de Gestão de Projectos de Tradução.

Deste modo, focamos o nosso estudo essencialmente na vertente empresarial, realidade com a qual temos mais contacto.

Ou seja, teremos como cenário, ao longo do nosso trabalho, uma empresa de tradução nacional, entidade que recebe e executa pedidos de tradução e serviços relacionados e que contém uma equipa de tradução interna bem como uma rede de colaboradores *freelance*.

Não pretendemos com o título de “Guia de Boas Práticas” criar um conjunto de mandamentos, mas sim responder às questões mais prementes e pragmáticas desta actividade que supomos continuem a colocar-se a muitos recém-licenciados em Tradução que se proponham enveredar por esta profissão.

Inicialmente, apresentamos uma noção de Gestão de Projectos em geral recorrendo a autores nacionais e internacionais com bibliografia publicada nesta área. Iremos, então, descrever o que é a Gestão de Projectos, o que a distingue das outras disciplinas de Gestão, quais as suas características e fases, passando por uma breve abordagem ao seu contexto histórico. Em seguida, debruçamo-nos sobre a Gestão de Projectos especificamente na área da Tradução. Conforme dito anteriormente, teremos sempre como cenário a Gestão de Projectos de Tradução num contexto empresarial, se bem que fazemos uma breve abordagem à utilidade deste conceito para um tradutor *freelance*. Propomo-nos, deste modo, descrever qual o papel do Gestor de Projectos em todo o processo, analisar as suas funções e competências e, como ponto fundamental do nosso trabalho, elencar os procedimentos ideais em cada uma das fases do projecto, com vista à obtenção dos objectivos estabelecidos.

Finalmente, da mesma forma breve, abordamos, também, a questão da oferta de formação nesta área a nível nacional, bem como os requisitos do mercado de trabalho.

## 1. Breve resumo da História da Gestão de Projectos

Começamos o nosso estudo por tentar compreender as origens e o contexto histórico em que surge esta nova disciplina da Gestão que designamos por Gestão de Projectos (ou Gestão por Projectos).

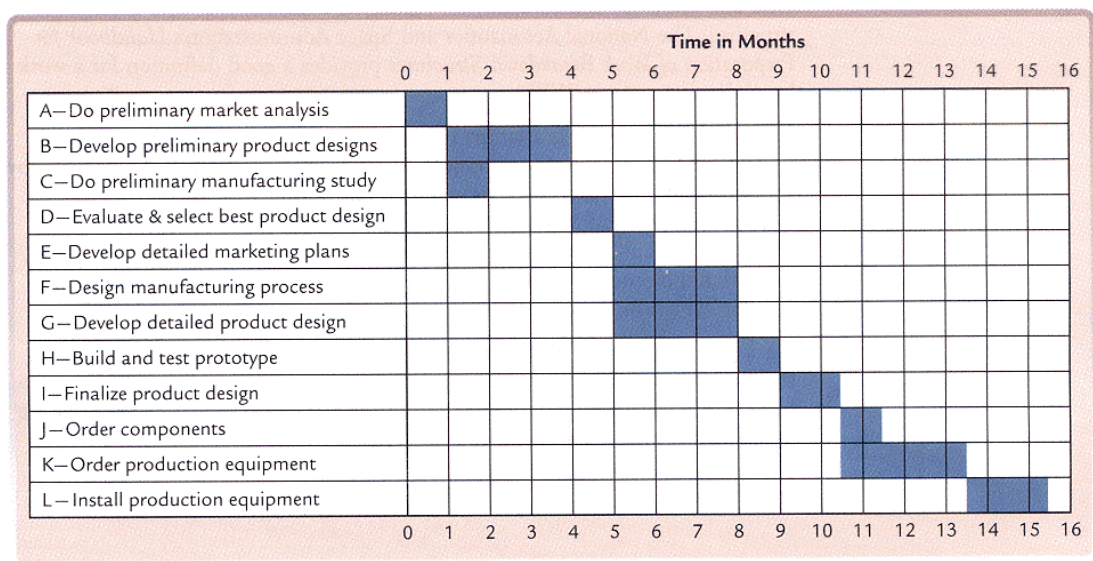
Se considerarmos que qualquer actividade que exija um plano prévio e a utilização de recursos para a obtenção de um objectivo específico possa ser vagamente definida como um projecto, a Humanidade tem vindo a usar este tipo de Gestão desde o início da Civilização, embora a expressão “Gestão de Projectos” tenha vindo a ser usada mais frequentemente há cerca de quatro décadas.

Segundo Bharat Bista (2006), consultor independente e autor de inúmeros artigos nesta área, a Gestão de Projectos como disciplina desenvolveu-se com base em vários campos, como a engenharia, construção ou mesmo projectos militares. Os anos 50 são apontados como a data de nascimento da Gestão de Projectos, embora segundo alguns autores, já muito antes se tenham vindo a fazer avanços no sentido de aumentar a produtividade, minimizando o número de recursos utilizados.

No fundo, hoje ou através dos tempos, os projectos, independentemente da área em que se inserem, apresentam pontos semelhantes: todos envolvem comunicação, tomada de decisões e combinação de raciocínio criativo e lógico. Toney Sisk (1997), escritor técnico da Microsoft e especializado em Gestão de Projectos, descreve o percurso deste conceito até aos dias de hoje.

Refere, assim, que já na segunda metade do séc. XIX se assistiu a um aumento de complexidade dos projectos governamentais, por exemplo, em que os líderes se viam frente a frente com a tarefa de organizar o trabalho manual de milhares de trabalhadores bem como a produção e montagem de uma quantidade de matéria-prima sem precedentes.

Perto do virar do século, Frederick Taylor deu início ao seu estudo sobre o trabalho, aplicando o raciocínio científico e demonstrando que o trabalho pode ser melhor analisado quando dividido em partes elementares. Antes, a única maneira conhecida de aumentar a produtividade era exigir mais horas de trabalho aos recursos humanos. Taylor preocupou-se então com a organização racional do trabalho - divisão das tarefas laborais e na sua adequação aos trabalhadores que demonstrassem mais aptidão para as realizar - e com a necessidade de incentivos salariais que assegurem a satisfação dos trabalhadores, o aumento da produtividade e a prosperidade da empresa. Por sua vez, Henry Gantt (1861-1919), que trabalhava em conjunto com Taylor, estudou em detalhe a ordem das operações no trabalho. Os seus gráficos salientavam a duração e a sequência de todas as tarefas envolvidas num processo. Esta ferramenta revelou-se de tal importância para os gestores que continua a ser usada nos dias de hoje.



**Imagem 1** - Exemplo de um gráfico de Gantt

Taylor, Gantt e outros ajudaram ao desenvolvimento da gestão, tornando-a uma função empresarial distinta que requer estudo e disciplina.

Nas décadas que antecederam a Segunda Guerra Mundial, as abordagens de marketing, a psicologia industrial, e as relações humanas começaram a tomar o seu lugar como partes integrantes da gestão empresarial.

Após a Segunda Guerra Mundial, a complexidade dos projectos e a mão-de-obra reduzida pela guerra exigiam uma nova estrutura organizacional. Surgem diagramas complexos como o de Program Evaluation and Review Technique (PERT) e o Método do Caminho Crítico (CPM)<sup>1</sup>, dando aos Gestores um maior controlo sobre os projectos. Estas técnicas rapidamente se alastraram a todos os tipos de indústria, à medida que os empresários procuravam novas estratégias e ferramentas para apoiar o seu crescimento num mundo competitivo e em rápida mudança.

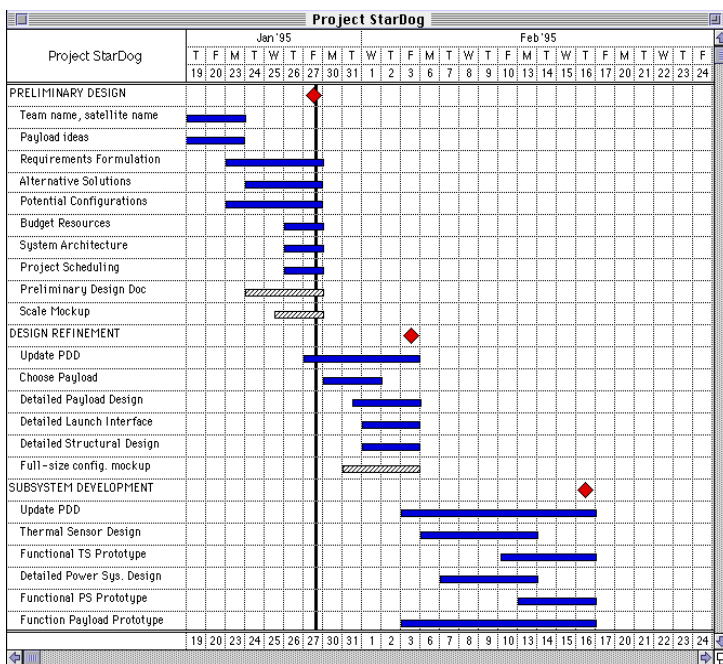


Imagem 2 - Exemplo de um diagrama de PERT

<sup>1</sup> O Método do Caminho Crítico (CPM - Critical Path Method) é um dos vários métodos de análise de planeamento de projectos. O CPM está directamente ligado ao planeamento do tempo, com o objectivo de minimizar o tempo da duração total do projecto.

No início da década de 60, as empresas e outras organizações começaram a ver os benefícios de organizarem o trabalho em forma de projectos e a entenderem a necessidade de comunicarem e integrarem o trabalho através de múltiplos departamentos e profissões. O mundo empresarial começou a adoptar procedimentos de gestão de projectos na medida em que os seus benefícios se tornavam cada vez mais aparentes. Esta visão de negócio, como um organismo humano, implica que para que um negócio sobreviva e prospere, todas as suas partes funcionais trabalhem em harmonia tendo em vista um objectivo específico. Nas décadas que se seguiram, esta abordagem da Gestão de Projectos começou a tomar forma na sua expressão mais moderna. E, enquanto os modelos de negócio evoluíram durante este período, houve uma estrutura que se manteve comum: o projecto é sempre gerido por um Gestor de Projectos (GP), que reúne uma equipa e assegura a integração e a comunicação de todo o fluxo de trabalho ao longo dos vários departamentos. Actualmente, Timothy J. Kloppenborg, defende que sem as ferramentas e técnicas de Gestão de Projectos seria impossível à nossa sociedade funcionar à velocidade e complexidade a que funciona actualmente, pelo que é, assim, muito provável que se assista a uma tendência para utilizar cada vez mais a Gestão de Projectos, num contexto em que as empresas enfrentam desafios para produção de resultados mais complexos, exigências de qualidade superior, ciclos de desenvolvimento mais rápidos, competição internacional mais agressiva, já que esta disciplina fornece as ferramentas e os meios para desenvolver soluções de apoio aos gestores na obtenção dos objectivos que lhes são exigidos. Veremos, mais à frente, que não é apenas na área de especialidade onde a disciplina nasceu, a gestão, mas também noutras como a tradução, que este método de acção prova ser utilizado eficientemente.

## 2. Introdução à Gestão de Projectos

Depois desta pequena introdução e de modo a entender melhor o âmbito deste trabalho, parece-nos fundamental definir agora o conceito de projecto. De acordo com o dicionário<sup>2</sup>, projecto é um “plano para a realização de um acto; esboço; representação gráfica e escrita, acompanhada de um orçamento que torne viável a execução de uma obra; cometimento; empresa; desígnio; tenção...”

Partindo deste sentido mais geral, tentámos aprofundar a nossa pesquisa, consultando alguns autores consagrados com publicações nesta área e a quem nos referiremos ao longo deste trabalho. Após revisão da literatura fica claro que o conceito de projecto se aplica a várias áreas, no sentido em que praticamente qualquer actividade pode ser considerada um projecto desde que envolva a aplicação de meio devidamente organizados para a obtenção de um objectivo. Consideramos, por este motivo, que é importante, antes de nos dedicarmos ao estudo desta vertente da Gestão na área específica da tradução, tentar compreender os conceitos de projecto e gestão de projectos no seu sentido mais abrangente.

Assim, verificamos que, de acordo com o contexto em que cada um dos autores se insere (Economia, Gestão, Informática, Engenharia), são apresentadas definições diferentes aplicadas às especificidades de cada área. No entanto, todas elas reúnem características comuns, o que nos permite caracterizar o conceito no seu sentido mais lato. No fundo, todas as noções por nós encontradas veiculam a mesma ideia, alterando apenas o vocabulário utilizado.

---

<sup>2</sup> In Costa, J. A., & Melo, A. S. (s.d.). *Dicionário da Língua Portuguesa* (7.a edição). Porto: Porto Editora.

Barros (1994: 15), por exemplo, define projecto como um

*conjunto de actividades e tarefas específicas não repetitivas, sequencialmente independentes, com determinado objectivo, para ser atingido dentro de determinadas especificações; possuindo um tempo de realização limitado (a data de início e data de finalização têm de ser especificadas), recursos limitados (trabalhadores, equipamentos) e financiamento limitado (dinheiro).*

Jaime Pereña Brand (1992: 14), por sua vez, opta por definir projecto como uma "operação de envergadura e complexidade notáveis, de carácter não repetitivo, que se empreende para realizar uma obra importante."

O Project Management Institute (PMI), a associação líder a nível mundial para a regulação e certificação da profissão de GP , numa tentativa de estabelecer oficialmente as normas de conduta desta profissão, publicou o *Project Management Institute Body of knowledge* ((1996), um guia que define projecto como "*a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result*" (1996: 14), e que apresenta um conjunto de práticas que constituem a base da metodologia de gestão de projectos, e identifica um conjunto de procedimentos amplamente reconhecidos como boas práticas para a gestão de projectos em geral.

Salientam-se, desde logo, da definição do PMI duas características fundamentais do projecto que o distinguem das outras actividades de gestão: é único, isto é, uma actividade esporádica de carácter não repetitivo, e tem um início e fim pré-determinados. Ou seja, gerir um projecto é cumprir um objectivo dentro de determinado prazo, mobilizando, para isso, os recursos<sup>3</sup> necessários e mantendo sempre em vista a qualidade, seja qual for o ramo ou tipo de

---

<sup>3</sup> Referimo -nos aqui a dois tipos de recursos: técnicos (ferramentas, equipamentos, etc.) e humanos.

projecto. Não constituem, portanto, projectos, tudo o que são tarefas rotineiras do dia-a-dia.

Exactamente porque um projecto tem estas características, envolve, na maioria das vezes, um forte risco económico pelo que se justifica a sistematização dos procedimentos correctos e melhores práticas com vista à redução desses mesmos riscos. No entanto, e apesar de as características dos projectos variarem conforme a área em que se inserem, há um tronco de características comuns que nos permite “estudar a metodologia da gestão de projectos de uma forma geral, extraindo conclusões que são válidas para todo o tipo de projectos.” (Brand, 1992:17).

Assim, verificamos que independentemente da sua classificação (projecto de construção, investigação, engenharia, informática, organização, desenvolvimento, comercialização ou tradução) qualquer projecto apresenta duas dimensões fundamentais:

- Uma dimensão técnica, ou seja, dependendo da natureza da operação, pode ser necessário aplicar conceitos técnicos específicos na área. No caso específico da tradução, por exemplo é exigida a utilização de recursos e ferramentas específicas, tais como as ferramentas de tradução assistida, ou de apoio linguístico (bases de dados de termos, glossários, etc.)
- Uma dimensão humana, uma vez que o projecto é uma complexa estrutura de relações pessoais, onde todos são necessários e têm algo a dar ao projecto e conseguir que a sua contribuição seja positiva, convergente e subordinada é uma tarefa que envolve grande dificuldade.

Por fim, Brand (1992: 21) considera, citando Octave Gelinier, que há um terceiro aspecto, denominado “variável gestão” que funciona como o

catalisador que permite a condução adequada do resto dos elementos. Refere que "... a acumulação de recursos não produz nenhum resultado importante. Este produz-se precisamente porque intervém um factor especial, a gestão, que integra e harmoniza a utilização de diversos recursos, sendo essa variável decisiva e condicionante do resultado que esses recursos possam produzir." Assim, e definido o termo "projecto", podemos passar ao estudo da actividade de gestão, que segundo PMBOK (1996: 23) consiste na "aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas no sentido de alcançar os objectivos de um projecto...".

Carlos Barros (1994: 20) define o conceito como "... uma função de planeamento, de implementação e de control[o], das actividades sucessivas e concomit[a]ntes que constituem o projecto".

A gestão por projecto é uma das técnicas de gestão existentes. Trata-se resumidamente de uma função de gestão técnica, de recursos humanos físicos e financeiros. Quando feita correctamente, embora não garantindo que se alcancem todos os seus objectivos, permitirá que os resultados sejam pelo menos semelhantes aos objectivos que estavam estabelecidos. Por outro lado, segundo Brand "não se deve esquecer que uma má gestão dos projectos pode ter consequências graves para os destinatários finais do projecto, os quais pagam muitas vezes pela ineficácia dos gestores" (1992: 21).

Analisaremos mais à frente quais as características que formam o perfil do GP e que permitem levar a cabo uma correcta e eficaz gestão.

Por agora, debruçamo-nos sobre as diversas fases no ciclo de vida de um projecto. Mais uma vez, de acordo com a formação e área de especialização (Engenharia, Construção, Gestão, Informática), cada um dos autores mencionados anteriormente apresenta a sua própria versão mais ou menos extensa de fases do projecto ao longo do seu ciclo de vida. Já vimos que um

projecto tem sempre um início e um fim pré-determinados e veremos em seguida que a maioria dos autores segue uma lógica de princípio, meio e fim.

Na bibliografia por nós consultada, encontrámos várias versões no que diz respeito à descrição do ciclo de vida de um projecto, embora todas elas sigam aproximadamente os mesmos moldes.

O quadro abaixo ilustra a posição de três dos autores consultados e permite-nos verificar que todos eles têm estruturas diferentes, de acordo com o tipo de projecto, área em que se inserem e o contexto temporal em que desenvolvem o seu estudo.

Carlos Barros Economia 1994	James P. Lewis Engenharia 1999	Jaime Perena Brand Psicologia/Gestão 1997
<ul style="list-style-type: none"><li>•Planeamento</li><li>•Implementação</li><li>•Controlo</li><li>•Conclusão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Concepção</li><li>•Definição</li><li>•Planeamento</li><li>•Desenvolvimento ou Construção</li><li>•Aplicação</li><li>•Finalização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Planificação</li><li>•Execução</li><li>•Entrega ou Arranque.</li></ul>

**Tabela 1** - Tabela comparativa das perspectivas de 3 autores de áreas científicas diferentes sobre o ciclo de vida de um projecto

A fase de execução do projecto, por exemplo, pode ser designada de implementação, na área da informática, enquanto em engenharia já faz mais sentido designá-la por Construção. Ou seja, a terminologia muda consoante a área mas os princípios são os mesmos pelo que constatamos que existem pontos comuns em todos os tipos de projecto, o que nos permite desenvolver um modelo geral e adaptá-lo à área da tradução, conforme veremos mais à frente.

### **3. A Gestão de Projectos em Tradução**

A visão tradicional do ambiente de trabalho de um tradutor consistia, até há pouco tempo, na imagem de um solitário, escondido atrás de pilhas de dicionários, papel e todo o tipo de documentação de referência. No entanto, de há algum tempo para cá, temos vindo a testemunhar a remodelação gradual da tradução, que se transforma cada vez mais numa actividade económica, com preocupações com os resultados, que gere processos complexos e que é baseada em trabalho de equipa, aproveitamento de material já existente e nas tecnologias de informação (Pérez, 2002). A Norma Europeia prEN 15038:2004 (P) vem estabelecer e definir os requisitos para a prestação de serviços de tradução de qualidade, englobando o processo de tradução e todos os outros passos associados, enquanto proporciona aos prestadores de serviços de tradução um conjunto de procedimentos e requisitos normalizados para que possam fazer face às exigências do mercado, conferindo uma certificação aos prestadores de serviços de tradução que satisfaçam os requisitos da mesma. A mesma norma especifica, ainda, os requisitos básicos para o Prestador de Serviços de tradução (PST) no que diz respeito ao recursos técnicos e humanos, relação com o cliente, gestão e política de qualidade entre outros parâmetros. Define, portanto um conjunto de procedimentos necessários para que se possa assegurar um serviço de qualidade e que constituem os diversos passos pelos quais o projecto de tradução terá obrigatoriamente de passar, para além do processo de transferência da língua de origem para a língua-alvo. Apresentamos em seguida, de modo a entender melhor as especificidades da gestão de projectos de tradução, o ciclo de vida de um projecto nesta área, com base na bibliografia consultada e na nossa experiência e passamos depois a explicar com mais detalhe de que forma a gestão de projectos interfere nas várias fases de vida de um trabalho de tradução.

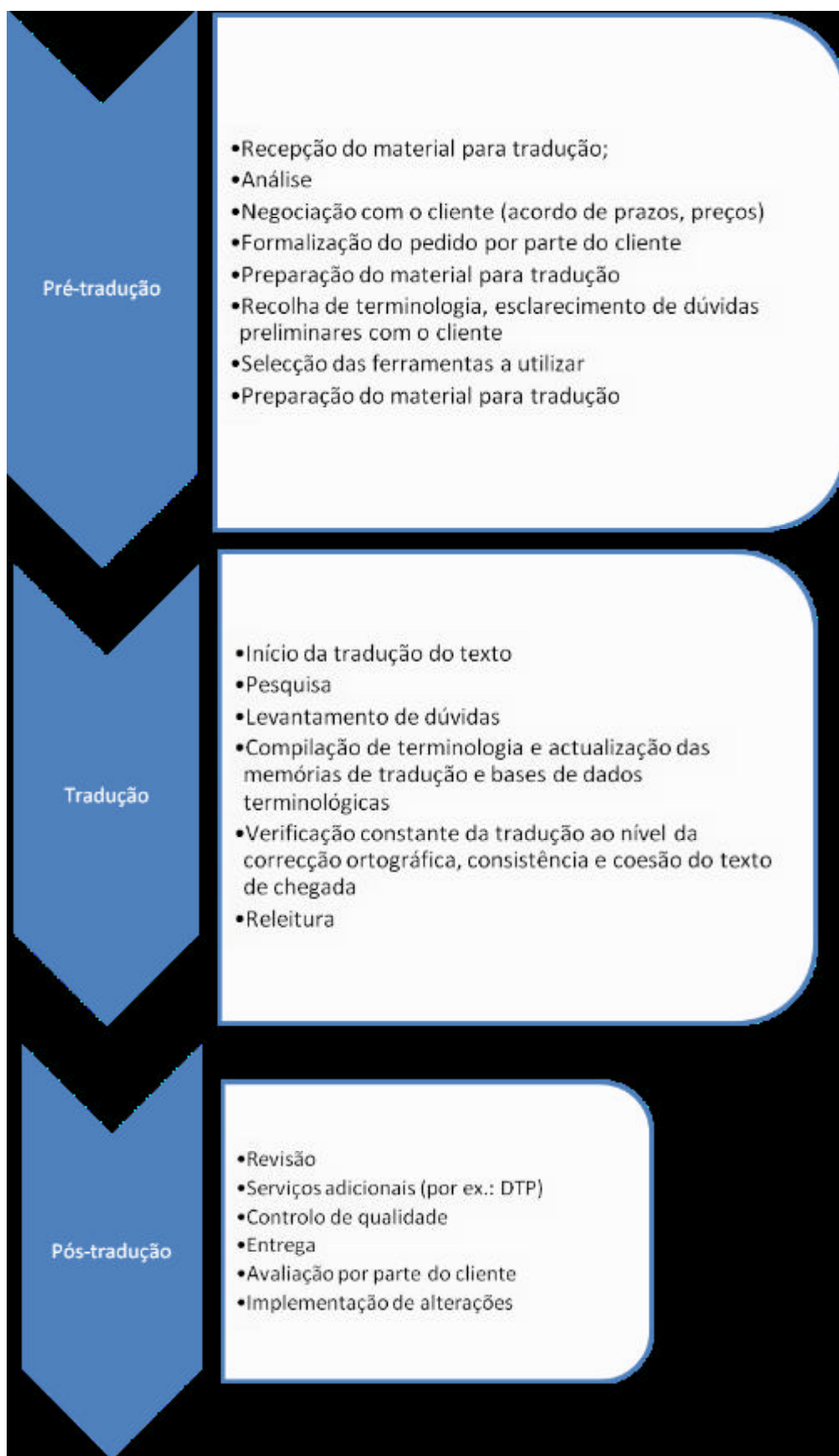


Imagem 3 – Proposta de ciclo do processo de tradução

Através da análise do gráfico, verificamos que há um conjunto alargado de tarefas a levar a cabo antes e depois do trabalho de tradução propriamente dito, incluindo todo o trabalho de preparação do trabalho e da equipa, aspectos administrativos, técnicos e linguísticos que, numa empresa, não são competência dos tradutores.

E, mesmo durante a fase de tradução há um conjunto de tarefas paralelas a ter em conta e que contribuem também para assegurar a entrega de um trabalho de qualidade. Por este motivo, uma empresa que não possua os recursos necessários para efectuar estes procedimentos, dificilmente será capaz de assegurar o nível de qualidade necessário para fazer face às exigências do mercado. Assim, a dada altura, a Norma Europeia pr EN15038 determina também que “cada projecto de tradução seja supervisionado por um GP que se responsabiliza pela realização do projecto de acordo com os procedimentos do PST e os termos acordados com o cliente.” No ponto 3.4, determina também que

“A gestão de projectos deve incluir:

- 1) Controlo e supervisão do processo de preparação
- 2) Designação de tradutores para o projecto
- 3) Designação de verificadores, revisores e revisores técnicos
- 4) Designação de quaisquer outros especialistas envolvidos em quaisquer serviços de valor acrescentado para o projecto
- 5) Envio de instruções a todas as partes envolvidas no projecto
- 6) Controlo e supervisão do calendário relativo ao processo
- 7) Comunicação estreita entre todas as partes envolvidas no processo, incluindo o cliente
- 8) Autorização da entrega do serviço concluído”

Resumindo, neste processo complexo em que tantos factores interagem com o processo de tradução, a Gestão de Projectos emerge como o elemento chave que combina ferramentas e conhecimentos.

As equipas de tradução partilham informação, clientes, objectivos, pessoas e recursos e é tarefa do GP planear e controlar uma grande quantidade de informação de forma rápida e eficiente de modo a facilitar o processo de tomada de decisões e resolução de problemas. (Pérez, 2002 *apud* Burke, 1999:1)

Esta gestão é particularmente importante no contexto actual, em que o mercado da tradução está a sofrer um aumento significativo. Um artigo publicado pela Lionbridge (2008 dá-nos a informação de que muitas organizações instaladas à escala global estão a obter cerca de 50% do seu lucro de mercados internacionais e essas mesmas organizações estão a gastar cerca de 0.5-2.5% (chegando em alguns casos aos 5%) do seu lucro em serviços de tradução. Já em 2004, a Microsoft executava mais de um milhão de projectos de localização por ano e em 2004 esperava-se que o mercado de tradução e localização produzisse cerca de 20000 milhões de dólares (Peres, 2002).

Neste sentido, o ambiente de trabalho do tradutor está a evoluir. Deixando para trás o isolamento que o acompanhou durante várias décadas, o tradutor vê-se agora inserido em equipas formadas, por vezes, à escala global em que, obviamente a tecnologia desempenha um papel de grande relevância. A Gestão de projectos ganha, assim, relevo na área da tradução, devido, fundamentalmente ao crescimento do mercado e ao aparecimento destas equipas virtuais. Quando a tradução é dividida por equipas, a produtividade torna-se o ponto mais importante e é nas tarefas de planeamento, traceabilidade e medição de volumes e de níveis de qualidade que a Gestão de Projectos oferece ferramentas essenciais aos prestadores de serviços de tradução. Assim, qualquer empresa de tradução, independentemente da sua dimensão, precisa de uma Gestão de Projectos rigorosa e clara para determinar com exactidão o fluxo de trabalho para cada uma das etapas de um trabalho, desde que o pedido é feito até ao envio do trabalho para o cliente,

passando pelo controlo de arquivo de documentos, ficheiros traduzidos e dados de clientes, eliminação de erros técnicos, apoio ao processo de tradução e formação dos tradutores. (Devaux:12)

Por outro lado, há a questão das ferramentas de tradução, as novas tecnologias, geralmente designadas por ferramentas de Tradução Assistida por Computador (TAC) e o modo como a sua utilização ao serviço da Gestão de Projectos pode representar uma mais-valia para a empresa. Conforme referido anteriormente, o PMI define projecto como sendo

*"... a temporary endeavour undertaken to create a unique product or service. Temporary means that every project has a definite end. Unique means that the product or service is different in some distinguishing way from all similar products or services".*

Segundo Celia Rico Pérez (2002), esta definição pode facilmente adaptar-se ao conceito de projecto de tradução, uma vez que estes elementos-chave (temporalidade e singularidade) são aspectos essenciais em qualquer trabalho de tradução.

Quando se recebe um pedido de tradução e se acorda um prazo, o material a ser traduzido é único, no sentido em que há uma série de critérios que o distinguem de qualquer outro e que constituem a base para qualquer decisão tomada e para cada passo do processo de tradução. Por exemplo, os pedidos que um GP recebe de determinado cliente podem parecer semelhantes, ou seja, dentro do mesmo tema, obedecer às mesmas instruções, seguir o mesmo material de referência. No entanto, cada pedido deve ser encarado como um projecto único e analisado como tal, pois há certamente variantes que condicionam as restantes etapas. Ou seja, um cliente que nos envia regularmente pedidos de tradução de ficheiros de Medicina, pode eventualmente enviar um Manual de Utilizador contendo vocabulário específico de *software*, pelo que a análise e o tratamento dados ao projecto terá de ser diferente conforme iremos verificar mais à frente.

Por outro lado, é importante compreender que ao contrário dos tradutores *freelance*, de quem nos ocuparemos com maior detalhe na secção final, uma empresa de tradução actua bi-direccionalmente, recebendo os documentos do cliente e distribuindo-os por entre colaboradores (*freelance* ou não) sendo a Gestão de Projectos e Controlo de Qualidade assegurados internamente.

No entanto, a subcontratação de uma rede de *freelancers* é um procedimento normal numa empresa de tradução, uma vez que a flutuação do mercado de tradução torna impossível a manutenção de uma equipa de tradutores internos a tempo inteiro, que não se manterão ocupados em alturas de menos volume de trabalho. Assim, a gestão de uma bolsa de *freelancers* dá flexibilidade à empresa, permitindo-lhe sobreviver em períodos mais fracos e aumentar rapidamente a sua capacidade para fazer face a projectos de grandes dimensões. Além disso, diminui também as despesas, permitindo eventualmente uma descida nos preços, já que há uma diminuição nos custos administrativos com pessoal interno e despesas correntes como electricidade, telecomunicações, material de escritório, etc. No entanto, esta subcontratação exige uma gestão cuidada de recursos humanos, que fica, geralmente também ao encargo da Gestão de Projectos, sendo, portanto mais um campo em que a esta representa uma mais-valia para a empresa.

Baseando-nos ainda na perspectiva de Celia Rico Pérez, existe uma outra característica fundamental que tem de ser acrescentada: o aproveitamento de material previamente traduzido, vulgarmente designado por *leveraging*. Embora cada trabalho seja único, não deixa de se associar, em maior ou menor dimensão a outros projectos de tradução tratados anteriormente ou que possam vir a ser tratados no futuro.

Seja porque se está a trabalhar com o mesmo cliente, em diferentes actualizações do mesmo produto, ou porque existe por parte da empresa uma especialização em determinada área, os projectos têm um efeito cumulativo para a tradução profissional e não há dúvida de que um corpo de materiais previamente traduzidos constitui uma valiosa fonte de conhecimento da qual podemos obter traduções adequadas, contribuindo para a eficiência do projecto em termos de velocidade e qualidade. Assim, o aproveitamento eficaz de material de tradução é de grande importância para a gestão de projectos, particularmente em áreas como o software, hardware, telecomunicações e indústria automóvel, em que a informação é concebida em ciclos de lançamento, distribuição, consumo e actualização, sendo a terminologia mantida e passível de ser aproveitada continuamente. Como veremos mais à frente, este trabalho é também da responsabilidade da Gestão de Projectos.

### **3.1.As fases do projecto de tradução**

Ao longo do nosso trabalho de pesquisa deparamo-nos com a dificuldade em encontrar informação relevante e fidedigna sobre gestão de projectos especificamente na área da tradução. Apesar do grande número de obras publicadas na área da tradução, estas incidem, essencialmente sobre a vertente linguística.

Encontramos também na literatura diverso material sobre questões práticas ligadas à tradução e ao papel do tradutor. No entanto, sobre a Gestão de Projectos em tradução a informação é escassa, dispersa e praticamente inexistente em português. Assim, decidimos incidir a nossa análise sobre este assunto em duas autoras com artigos publicados exactamente sobre o ciclo de vida de um projecto de tradução: Nancy Matis e Célia Rico Peres, já que, segundo a nossa opinião, ambas apresentam de forma bastante elucidativa as diversas fases pelas quais passa um projecto de tradução.

Finalmente, com base nas perspectivas destas duas autoras tentaremos encontrar um modelo do processo por que passa um projecto de tradução adequando-o à nossa realidade.

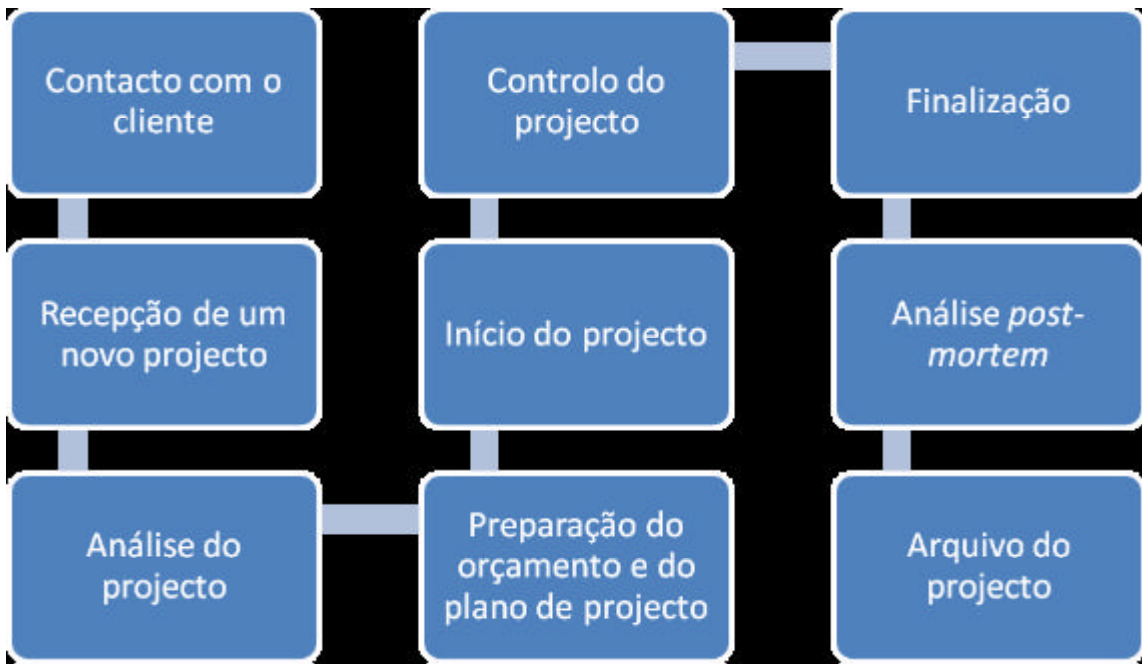


Imagem 4 – Proposta de ciclo de vida de um projecto de tradução

No seguimento do processo de tradução explicitado atrás vejamos agora como se enquadram as tarefas da Gestão de projectos em cada um das fases delineadas na Imagem 3. Assim, na fase de pré-tradução, temos as seguintes fases:

### **3.1.1. O contacto com o cliente**

É importante que o contacto com clientes, habituais ou novos, seja feito pelo GP, na medida em que o seu conhecimento específico pode ajudar a fortalecer a confiança daqueles. O envolvimento do GP representa uma mais-valia da empresa e confere uma certa segurança ao cliente saber que há uma pessoa dedicada ao projecto e que vai assegurar toda a coordenação para que o produto final corresponda às suas expectativas.

### **3.1.2. Recepção de um novo projecto**

Alguns Gestores de Projectos são responsáveis por clientes específicos. Outros poderão ser responsáveis por determinado tipo de projectos. Em qualquer um dos casos, sempre que um novo projecto é recebido, o cliente começa, na maioria das vezes, por pedir um orçamento. Para o elaborar, é necessário que o GP faça uma análise preliminar ao projecto, que será mais ou menos profunda consoante a complexidade do mesmo.

Segundo Célia Rico Pérez (2002), a primeira acção a ser tomada será definir as necessidades do cliente, avaliar as variantes internas e externas que podem influenciar o projecto e estudar alternativas e opções. Trata-se do estudo de viabilidade em que o principal objectivo é recolher informação de todas as partes envolvidas para que o GP tenha uma ideia clara do ambiente em que o projecto se vai desenvolver.

### **3.1.3. Análise do projecto**

Tendo esta informação, é necessário avaliar possíveis alternativas e opções em termos de tempo, custos e qualidade. No caso de projectos mais simples, uma rápida análise dá-nos uma imagem elucidativa do trabalho envolvido. Outros casos há, em que se justifica uma análise exaustiva dos projectos e dos seus componentes, por exemplo, quando se trata de um tema que à partida o GP não domina ou quando os ficheiros enviados estão num formato que não permite a sua visualização imediata podendo ser necessária a aquisição de uma nova aplicação ou a conversão para outro formato. Quanto mais complexos são os componentes do projecto em questão, maior será o nível de conhecimento exigido ao GP. É fundamental que este entenda a dimensão do projecto em que está envolvido, de modo a gerir os recursos técnicos e humanos necessários para o completar.

Dependendo do tipo de projecto e dos seus componentes, apresentam-se-nos vários estádios de produção, que variam consoante o tempo, orçamento ou disponibilidade de recursos. A maioria dos projectos inclui uma fase de revisão, que pode também constituir uma fase distinta associada a um projecto específico. Podem ainda ser associadas a um projecto outros estádios linguísticos, tais como uma revisão técnica especializada (por exemplo, uma tradução médica revista por um médico) ou a revisão de um manual para comparar elementos de interface com o software já localizado.

Por vezes, nos casos em que a dimensão do projecto é mais pequena, todas as fases passam por uma só pessoa. Noutros casos, o projecto requer a colaboração de várias pessoas, pelo que é da responsabilidade do GP a formação de uma equipa. É também da sua responsabilidade a gestão dos recursos técnicos. Por exemplo, determinado projecto pode exigir o aluguer ou compra de novas aplicações de software. Portanto, o papel do GP não é apenas determinar os passos necessários e os elementos envolvidos num projecto mas também analisar a sua viabilidade, no que diz respeito ao tempo, orçamento e à disponibilidade de recursos qualificados.

#### **3.1.4. Preparação do Orçamento e/ou do Plano de Projecto**

A fase do Planeamento é aquela que todos os autores consideram de maior importância no ciclo de vida de um projecto, seja qual for a sua natureza ou dimensão. Por mais que possa parecer absurdo, a ideia que o tempo passado a planear é um desperdício, na medida em que não se está a efectuar nenhuma tarefa propriamente dita, está bastante presente na mentalidade de muitos gestores. O motivo mais frequentemente apontado, a falta de tempo, não é válido na medida em que o planeamento mal feito ou a ausência dele vai certamente traduzir-se em problemas imprevistos que causam atrasos e consequentemente prejuízos.

Ou seja, o tempo que não foi gasto no planeamento vai sê-lo na gestão de problemas. Nas palavras de Lewis (1999:36) “não tem tempo para planear porque está demasiado ocupado a apagar incêndios, mas tem de apagar muitos incêndios porque não tem nenhum plano...”. Assim, salientamos a importância que a fase do Planeamento assume nomeadamente para a optimização de recursos e antecipação de problemas contribuindo para a conclusão do projecto dentro dos limites de tempo e custos estabelecidos.

Deste modo, também num projecto de tradução, após a análise detalhada, é necessário passar à preparação do orçamento e do plano de projecto.

No que diz respeito ao orçamento, a Norma Europeia pr EN15038 define que

*“o Prestador de Serviços de Tradução (PST) deve ter procedimentos documentados para tratar dos pedidos, determinar a exequibilidade do projecto, incluindo a disponibilização de recursos humanos e técnicos, analisar e fazer orçamentos, chegar a um acordo com o cliente, bem como facturar e registar o pagamento.”*

A tarefa de orçamentação está geralmente entregue ao encargo da Gestão de Projectos e para grande parte dos pedidos, a aprovação do orçamento será um passo fundamental para a concretização do projecto, pelo que deve ter-se cuidado redobrado aquando da sua execução.

A empresa deve ter uma lista de preços previamente estabelecida e pode mesmo ter preços acordados com clientes habituais com quem trabalha frequentemente.

	Preço por palavra	Preço por hora
SW EN-PT	0.12 USD	43.00 USD
Doc. EN-PT	0.115 USD	41.50 USD
Online Help	0.10 USD	39.50 USD
Life Sciences	0.14 USD	45.00 USD

**Tabela 2** - Exemplo de uma tabela de preços acordados com um cliente dos EUA

No entanto, ao ser pedida uma cotação, cada caso deve ser analisado individualmente, sempre que possível, considerando todos os factores que poderão ter influência nos custos do projecto, a saber, o tema e grau de dificuldade, línguas intervenientes, formato em que o ficheiro é fornecido, quantidade e prazo solicitado e serviços extra-tradução.

Inicialmente, é necessária uma análise ao documento, a fim de verificar o tema e grau de dificuldade do vocabulário utilizado. No caso de textos muito técnicos, poderá ser cobrada uma taxa extra pelo grau de dificuldade e nível de pesquisa que exige. Vejamos, por exemplo, o caso de um manual de utilizador de sistemas de rega. Dificilmente, encontraremos um colaborador especializado nesta área pelo que a tradução deste projecto exige um trabalho muito maior de pesquisa de terminologia específica, aumentando o tempo dispendido na fase de pré-tradução. Assim, o preço será acrescido de uma taxa que poderá ser de cerca de 10% pelo grau de dificuldade envolvida.

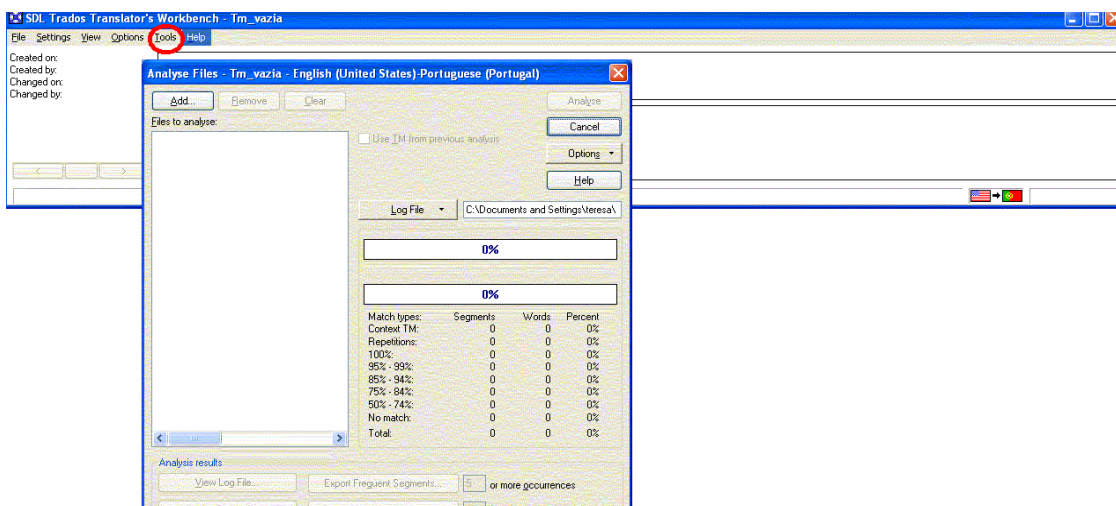
As línguas intervenientes têm também influência. A tradução de Português para outras línguas e a utilização de línguas menos comuns (Alemão, Holandês, Sueco, Russo, Chinês) reflecte-se no preço final da tradução, uma vez que os recursos utilizados praticarão preços mais elevados. Considera-se geralmente um acréscimo de cerca de 20%.

	Preço por palavra	Preço por hora
SW PT-EN	0.138 EUR	41.50 EUR
Doc. PT-EN	0.098 EUR	30.00 EUR
Online Help PT-EN	0.092 EUR	27.60 EUR
Life Sciences PT-EN	0.16 EUR	48.00 USD
SW NE-PT	0.14 EUR	42.00 EUR
Doc. NE-PT	0.135 EUR	40.50 EUR
Online Help NE-PT	0.13 EUR	39.00 EUR
Life Sciences NE-PT	0.15 EUR	45.00 EUR

**Tabela 3** - Exemplo de uma lista de preços acordados com uma empresa europeia, contendo línguas menos comuns

Quando o documento a traduzir está em formato editável, o processo de tradução é facilitado, utilizando-se ferramentas de processamento de texto, ou de tradução assistida. No caso de documentos que são fornecidos em formato de papel ou imagem não editável há um trabalho acrescido. É necessária a digitalização e posterior conversão para formato editável a fim de se poder trabalhar o documento na ferramenta mais adequada. Este trabalho exige, portanto, a utilização de recursos técnicos e humanos o que irá também reflectir-se no preço estimado para o trabalho, representando também um acréscimo de cerca de 10 %.

O passo seguinte é a determinação da quantidade de texto a traduzir. Tendo o texto em formato editável, facilmente se obtém uma contagem de palavras usando as várias ferramentas disponíveis. Se for possível traduzir o documento utilizando um software de tradução assistida este irá fornecer uma contagem de palavras, caracteres, frases, segmentos, termos ou unidades linguísticas (conforme a ferramenta utilizada e o que se pretenda contar).



**Imagem 5** - Ferramenta do Trados que permite analisar o documento, fornecendo o número de palavras total, as repetições e eventual texto já traduzido contido na memória de Tradução.

Dependendo da quantidade de palavras e do que já se tenha em memória, no caso de trabalharmos com ferramentas de tradução assistida, poderá ser aplicado um desconto ao cliente em função da quantidade.

O MS Word 2007, por exemplo, tem uma funcionalidade que nos permite ver automaticamente o número de palavras na parte inferior do documento. E ainda, ao clicar duas vezes nessa informação, abrir-nos-á uma janela com informação ainda mais detalhada sobre a quantidade de texto no mesmo documento.

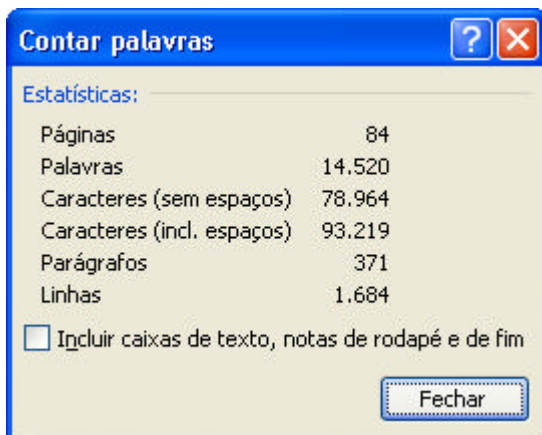


Imagem 6 - Ferramenta do MS Word 2007 que permite visualizar a contagem de palavras

Nos casos em que o documento não é editável e, portanto, não permite uma contagem de palavras exacta, deveremos tentar fazer uma contagem aproximada pela mancha gráfica do documento, por exemplo, multiplicando o número de palavras numa linha pelo número de linhas em cada página. Multiplicando este valor pelo número total de páginas, obtemos uma quantidade aproximada de palavras. O documento abaixo, por exemplo, terá cerca de 468 palavras.

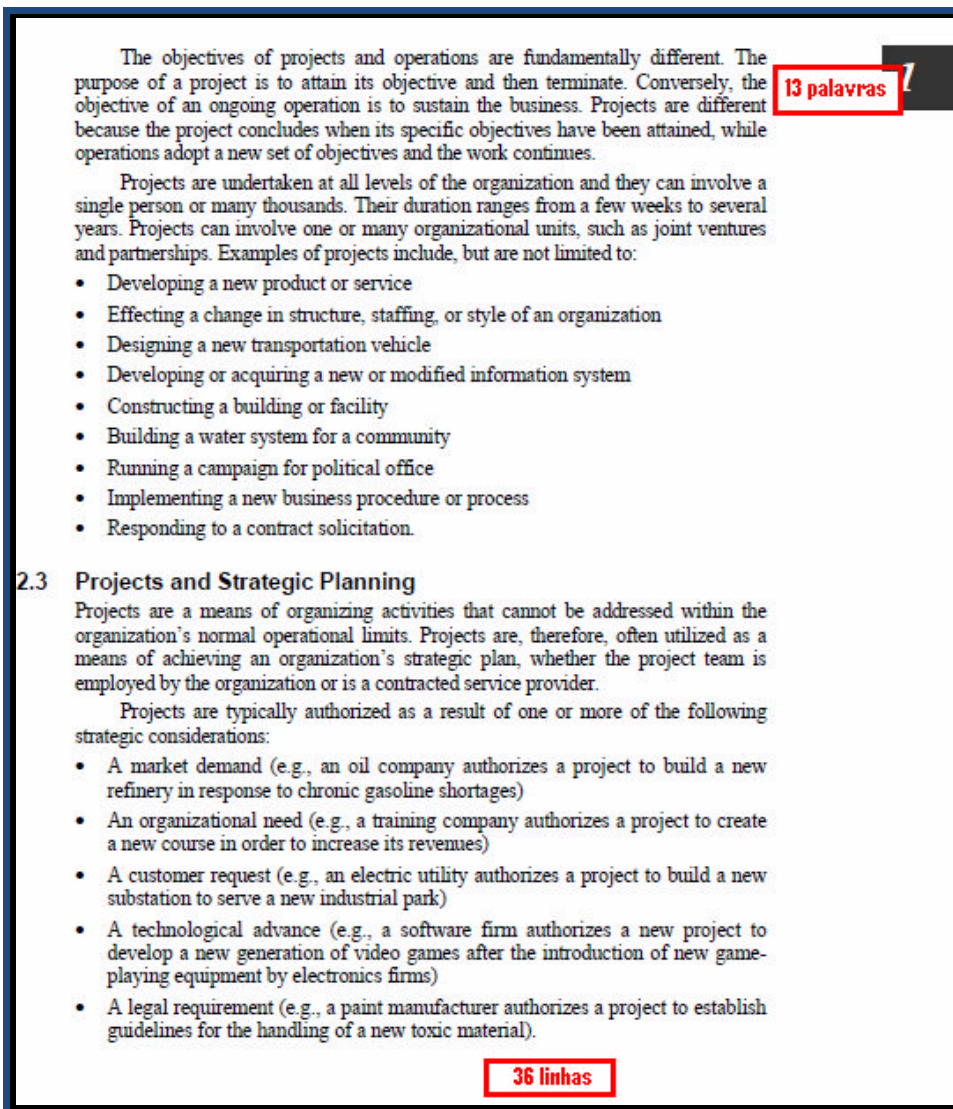


Imagem 7 - Exemplo de um documento PDF que não permite uma contagem exacta de palavras, a não ser pelo método de cálculo aproximado pelo nº de palavras x nº de linhas

Depois de definirmos a quantidade a traduzir, é necessário verificar a sua adequabilidade ao prazo estipulado pelo cliente. Antes de mais, devem ser seleccionados os recursos mais adequados para o trabalho em questão e verificar-se a sua disponibilidade.

O tempo de execução do projecto deve ser calculado em função de médias previamente estabelecidas do número de palavras que é possível traduzir por hora/dia. Ou seja, a empresa deve ter uma tabela com as médias estimadas para cada tipo de trabalho, no sentido de facilitar a orçamentação dos diversos serviços:

Serviço	Média de palavras por hora
Tradução	400
Revisão	1200
Proofreading	2700
QA	1500
LSO	13300

**Imagem 8** - Tabela das médias indicativas de palavras por hora para cada tipo de serviço

Quando esse tempo de execução ultrapassa o limite estabelecido pelo cliente há que tomar outras medidas, como a divisão de um trabalho por dois ou mais tradutores. Não obstante, pode ser cobrada ao cliente uma taxa de urgência que poderá ir também até aos 25%, uma vez que esta abordagem representará um trabalho acrescido para quem faz a gestão e o controlo de todo o projecto.

Além disso, podem ser prestados outros serviços designados na Norma europeia como “serviços de valor acrescentado”, e que devem também ser considerados para orçamento, tais como:

- ? Legalização, autenticação notarial, etc., de acordo com os requisitos nacionais
- ? Adaptação
- ? Reescrita

- ? Actualização
- ? Localização
- ? Internacionalização
- ? Globalização
- ? Criação e gestão de bases de dados de terminologia
- ? Transcrição
- ? Transliteração
- ? DTP, design gráfico e criação de páginas Web, arte final
- ? Redacção técnica
- ? Consultadoria no domínio da língua e cultura
- ? Concordância terminológica
- ? Alinhamento de memórias de tradução
- ? Pré-edição e pós-edição
- ? Legendagem
- ? Locução
- ? Revisão técnica e/ou revisão das traduções por terceiros

Todos os indicadores descritos anteriormente irão ajudar o GP a determinar o número de horas necessário para cada tarefa e passar, então, à criação do Plano de Projecto.

Além do tempo reservado para cada tarefa, recomenda-se que as equipas sejam formadas de modo a que possam completar tarefas em simultâneo. Geralmente, e de acordo com o estipulado na norma, todos os projectos deverão ser revistos após a tradução por um outro profissional. No entanto, para um projecto de tradução de um milhão de palavras, por exemplo, não fará sentido reservar um único tradutor durante vários meses e só depois um revisor.

O GP deve calcular o número de pessoas necessárias para cada fase do projecto, de modo a otimizar o Plano do Projecto, para depois analisar de que modo se podem completar várias tarefas em simultâneo para que o projecto possa ser levado a cabo do modo mais eficiente possível.

Exemplo:

**Cálculo do tempo necessário para tradução:**

Média de palavras por hora = 400

Média de palavras por dia =  $400 \times 8 = \pm 3000$

$1\ 000\ 000$  de palavras /  $3000 = 333.33$  dias / 5 (dias úteis) = 66 semanas (13 a 16 meses)

**Cálculo do tempo necessário para revisão:**

Média de palavras por hora = 1200

Média de palavras por dia =  $1200 \times 8 = \pm 9000$

$1\ 000\ 000$  de palavras /  $9000 = 111.11$  dias / 5 (dias úteis) = 22 semanas (4 a 5 meses)

Por exemplo, se o projecto é distribuído por 10 tradutores durante 10 meses, não é necessário esperar até ao fim desta fase para iniciar a fase de revisão. Esta pode começar algumas semanas após a fase de tradução, esquematizando um plano de entregas parciais por parte dos tradutores. Obviamente, será necessário um grande sentido de organização por parte do Gestor para garantir que as várias fases se interligam perfeitamente durante todo o projecto. Num cenário ideal, em que o prazo o permite, deve ser estimado tempo a mais para prevenir problemas ou surpresas durante o projecto.

Veamos a tabela abaixo, como exemplo de um plano de distribuição por uma equipa de tradutores.

Tradutores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Revisor		
<b>Semana 1</b>	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	150 k	17 dias
<b>Semana 2</b>	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	150 k	17 dias
<b>Semana 3</b>	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	150 k	17 dias
<b>Semana 4</b>	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	150 k	17 dias
<b>Semana 5</b>	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	150 k	17 dias
<b>Semana 6</b>	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	15 k	150 k	17 dias
<b>Semana 7</b>	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	10 k	100 k	12 dias
												<b>1,000,000</b>	<b>114 dias</b>

Naquele mesmo cenário ideal, o processo de revisão deverá ser assegurado por uma única pessoa por questões de uniformização e consistência.

Assim, neste caso, determinou-se que semanalmente cada tradutor entregaria 15 000 palavras nas primeiras 6 semanas, e 10 000 na última semana (Nota: 15 k = 15 000). Assim, no início de cada semana, o revisor terá em mão cerca de 150 000 palavras para rever. Tendo em conta que cada lote desta quantidade demora cerca de 17 dias a rever, no total necessitará de 114 dias para revisão. No entanto, no processo de tradução serão gastos apenas 35 dias úteis em vez dos 333 inicialmente calculados. Sendo que a revisão começará ao fim de 5 dias úteis de tradução, o tempo total para a execução do projecto será de :

5 + 114 = 119 dias úteis (23 semanas = cerca de 5 meses)
--

### **3.1.5. Início do projecto**

Passando agora para a fase de tradução e, por sua vez, aceite o orçamento por parte do cliente, é altura de dar início à fase de desenvolvimento do projecto. O GP deve assegurar-se que as equipas necessárias estão disponíveis e prontas para o Projecto e encarregar-se de eventuais preparações que não tenham sido levadas a cabo aquando da análise preliminar do projecto. Ainda nesta fase, e de acordo com Celia Rico Pérez (2002), é de referir o uso de ferramentas para extracção de terminologia, segmentação de texto, alinhamento, armazenamento de traduções para reutilização, tradução automática, verificação de consistência e gramática. Estas ferramentas serão usadas ao longo de todo o processo, mas idealmente o projecto terá início com a preparação de materiais e documentação de modo a que a equipa possa partilhar recursos e manter a consistência linguística e estilística. Esta é uma fase em que a tecnologia pode, em muito, facilitar o trabalho do GP, já que há várias ferramentas ao dispor no mercado que permitem comparar traduções anteriores do mesmo produto, terminologia específica do cliente, do assunto ou do produto em questão. Esta fase, que Célia Rico Peres denomina de *“groundwork”*, pode envolver, por exemplo, o processamento de textos originais e traduzidos, introduzindo-os na memória de tradução, para que o software de tradução assistida (TAC) possa depois tirar partido desse material. A maioria dos *softwares* de TAC possui uma ferramenta para segmentação e alinhamento de texto. O objectivo é fazer corresponder um segmento da língua de origem com o segmento da língua de chegada para que estes pares de segmentos possam ser introduzidos na memória de tradução, o que pode exigir demasiado tempo aos tradutores, reduzindo o tempo disponível para a tradução em si.

Além disso, o GP deve assegurar-se de que os glossários e memórias de tradução são os mais actualizados, que as instruções do projecto estão prontas, foram adaptadas às várias pessoas envolvidas e são compreensíveis para cada uma delas. Ao distribuir tarefas e enviar ficheiros, o GP deve enviar a cada um dos recursos o que habitualmente se designa por requisição, geralmente num modelo concebido pela empresa, contendo todas as instruções para a execução do trabalho bem como o valor a pagar pelo mesmo.

		<b>REQUISIÇÃO</b>	
		REF. Nº	xxx -xxx -xx
		<b>Combinação Linguística</b>	<b>EN-PT</b>
		<b>Responsável</b>	
<b>Colaborador</b>	<u>xxx xxx xxx xxxx</u>	Data Início	<b>03-12-2008</b>
		Data Fim	<b>05-12-2008</b>
Tema	xxxxxxxxx		
<i>Material enviado</i>			
4 ficheiros .rtf a traduzir TM a utilizar Ficheiro com instruções			
<i>Instruções</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar em Trados Workbench+Word na TM em anexo</li> <li>- Consultar e seguir rigorosamente as instruções contidas no ficheiro Info.doc</li> <li>- Realizar toda a pesquisa necessária</li> <li>- Consultar materiais Microsoft</li> </ul>			
<b>Entregar:</b> ficheiros clean + unclean + TM exportada			
<b>Total a receber</b>	<b>0,00 €</b>		

Imagem 9 – Exemplo de um modelo de requisição

Neste documento, e de modo a garantir a qualidade do serviço prestado, deve ser claramente especificado:

- O nº de ficheiros enviado
- A combinação linguística
- As instruções para execução da tradução
- Os itens a entregar

Quando é utilizada uma ferramenta de tradução como o Trados, recomenda-se a solicitação das versões *clean* e *unclean*<sup>4</sup> do ficheiro, bem como a memória de tradução devidamente actualizada.

É bastante frequente solicitar-se também o envio da memória de tradução actualizada por parte do tradutor, já que esta pode ser muito útil caso se verifique que houve erros durante o processo de *clean up* que o tradutor não conseguiu resolver. Nestes casos, e sempre que o prazo ainda o permita, a entrega deve ser rejeitada e solicitada ao tradutor a devida correcção e entrega dos ficheiros em boas condições. Se, por qualquer motivo, isto não for possível, o GP tem ainda uma hipótese de resolver o problema já que com a memória actualizada, pode pré-traduzir o ficheiro original e “limpá-lo” novamente, ficando assim com as versões *clean* e *unclean* correctas.

---

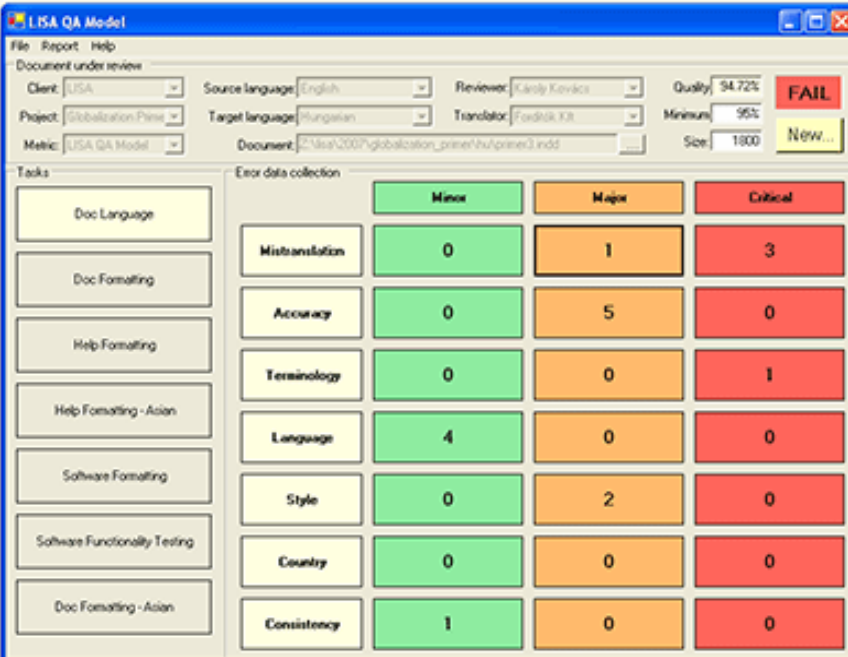
<sup>4</sup> Chamamos *unclean* ao ficheiro resultante da tradução em que, conseguimos visualizar ambos os segmentos (original e alvo). O ficheiro *clean* é, portanto, aquele que resulta do processo de *clean up* em TRADOS.

### **3.1.6. Controlo do Projecto**

De modo a assegurar o bom funcionamento do projecto, o Gestor deve estabelecer vários pontos de verificação, (por exemplo, sob a forma de entregas parciais por parte dos tradutores para efeitos de controlo intercalar de qualidade) e ocasionalmente contactar os recursos envolvidos como forma de antecipar potenciais problemas. Por exemplo, é frequente os tradutores começarem pelos ficheiros mais pequenos ou irem traduzindo quantidades mais pequenas no início, deixando a maior parte para os últimos dias. Muitas vezes, este método resulta em atrasos na entrega. Neste caso, as entregas parciais “obrigam” o tradutor a cumprir determinadas médias a fim de ir conseguindo entregar as quantidades estipuladas, diminuindo assim o risco de não cumprimento do prazo final. Quanto não são estipuladas datas de entrega, convém ao gestor ir contactando os colaboradores a fim de verificar se tudo está a desenrolar-se conforme previsto. Por outro lado, ao ter acesso ao material que vai sendo traduzido, o GP poderá aperceber-se que o tradutor não está a cumprir uma instrução específica do cliente. Por exemplo, nos casos em que há material de referência a respeitar como um glossário, bastará ao gestor fazer uma procura rápida por um termo e verificar se este foi traduzido de acordo com o material de referência. Além disso, poderá ainda fazer um controlo da consistência, procurando o mesmo termo ao longo de todo o texto e certificar-se de que todas as ocorrências foram traduzidas da mesma forma.

### 3.1.7. Finalização do Projecto

Terminada a tradução em si, e dando entrada na fase de pós-tradução, antes da entrega ao cliente, o GP deve assegurar-se de que todos os passos foram cumpridos e verificar, principalmente, o seguimento das instruções originais do cliente. Aqui insere-se a fase do controlo de qualidade também incluída nas funções do GP. Neste sentido, a Norma Europeia define que “os PST devem ter um sistema de gestão da qualidade documentado, proporcional à respectiva dimensão e estrutura organizacional”.



The screenshot shows the LISA QA Model software interface. At the top, there are fields for Client (USA), Source language (English), Reviewer (Carly Kovacs), Quality (94.72%), Project (Globalization Primer), Target language (Hungarian), Translator (Ferdisk, K.T.), Minimum (95%), Metric (LISA QA Model), and Document (C:\Users\2007\globalization\_primer\bu\primer3.indd). A red 'FAIL' button is visible. Below these fields is a 'Tasks' list on the left and an 'Error data collection' table on the right. The table has three columns: Minor (green), Major (orange), and Critical (red). The rows represent different error categories with their respective counts.

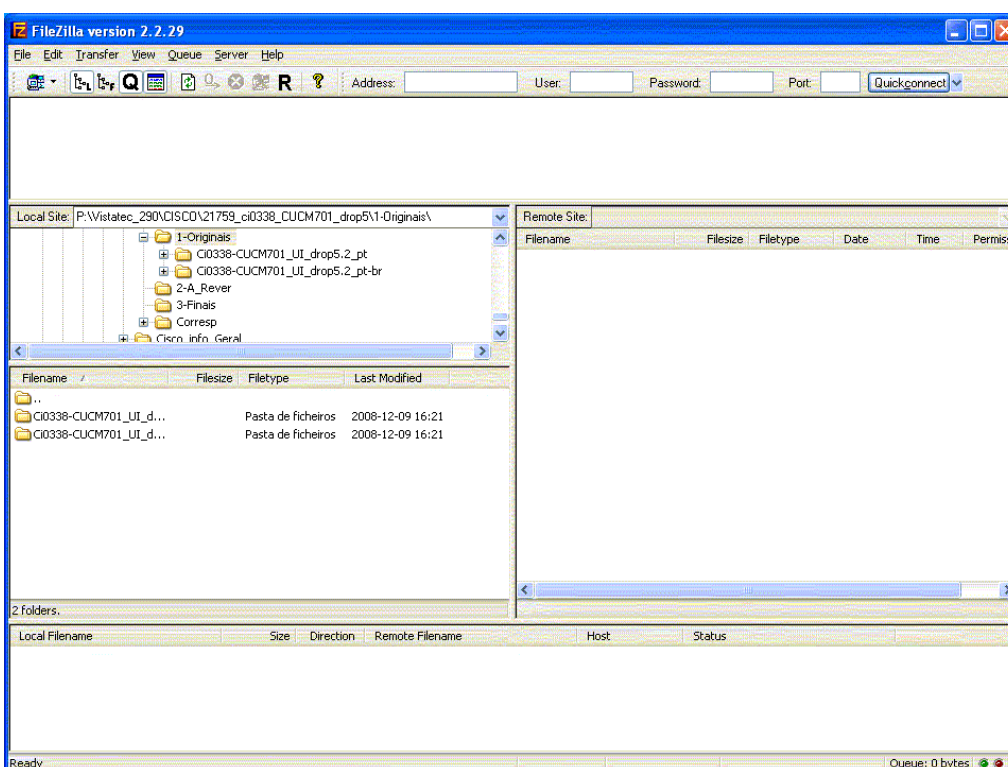
	Minor	Major	Critical
Mistranslation	0	1	3
Accuracy	0	5	0
Terminology	0	0	1
Language	4	0	0
Style	0	2	0
Country	0	0	0
Consistency	1	0	0

**Imagem 10** - Modelo de QA (Quality Assessment) da LISA (Localisation Industry Standards Association)

Assim, a empresa deve ter definido um formulário que permita ao revisor, GP ou outro responsável pela qualidade anotar os erros encontrados e corrigidos na tradução, constituindo esta listagem um bom ponto de partida para o controlo de qualidade por parte do GP. Assim, este pode, por exemplo, confirmar se as alterações foram, de facto, introduzidas e fazer uma busca por todas as ocorrências a fim de verificar se foi feita uma substituição global. Deve também certificar-se de que foi utilizado o corrector ortográfico, pelo menos.

Por fim, deve confirmar que todos os ficheiros e componentes estão presentes e que cumprem os critérios pré-estabelecidos (por exemplo, os nomes) e proceder então à entrega pelo meio que foi estipulado.

O envio por e-mail é o mais comum, tanto a nível nacional como internacional, excepto em casos de ficheiros bastante pesados que têm de ser enviados através de outros meios, como por exemplo os servidores de File Transfer Protocol (FTP).



**Imagem 11** - Filezilla – Exemplo de uma aplicação de FTP

Após a entrega, o cliente pode enviar comentários ou críticas à tradução e cabe ao GP avaliar o âmbito das possíveis modificações a serem feitas.

Há casos em que o cliente já fez as alterações e outros em que pretende que seja a empresa a fazê-lo, pelo que nesta situação é necessário determinar quem deve ficar encarregue desta tarefa, que pode ser atribuída aos recursos envolvidos no projecto, ou recorrer à ajuda de um especialista na área para validar as sugestões por parte do cliente. É também importante determinar-se se a reacção negativa por parte do cliente é resultado de uma falha de qualidade ou de uma preferência subjectiva e ainda se o cliente está a contradizer as suas instruções iniciais, pois qualquer uma destas situações acontece frequentemente em projectos de tradução.

Após a resolução de todas estas questões, pode ou não ter de se fazer uma análise financeira para determinar se se inicia aqui uma nova fase do projecto, que, a ter lugar, será cobrada ao cliente. Além disso, deve determinar-se se os recursos envolvidos devem ser penalizados pelo trabalho adicional que esta implementação de alterações irá implicar, caso a responsabilidade lhes seja imputada.

### **3.1.8. Análise *post-mortem***

O termo *post-mortem* é bastante utilizado, principalmente a nível internacional, para se referir à fase do projecto em que se faz uma análise do mesmo após a sua conclusão de modo a poder fechá-lo definitivamente. Essa análise pode limitar-se à elaboração de um relatório e/ou a realização de uma reunião com todos os envolvidos para rever os pontos essenciais do projecto.

O objectivo deste procedimento não será tanto identificar os problemas que surgiram, mas sim salientar as soluções encontradas, iniciativas que valem a pena ser referenciadas e quaisquer outros factores que tenham desempenhado um papel importante no ciclo de vida do projecto.

Assim, além de fornecer uma pós-análise do projecto, serve para criar soluções ou recomendações para futuros projectos, o que também pode revelar-se muito útil para os outros Gestores de Projectos.

### **3.1.9. Arquivo do Projecto**

No final do projecto este deve ser arquivado de acordo com o procedimento pré-definido, no que diz respeito ao nome e ao sistema de preenchimento, para que seja de fácil consulta posteriormente. Pode haver esta necessidade meses após a conclusão do projecto, por exemplo, no caso de ser pedida uma actualização.

### 3.2 Boas Práticas

Na secção anterior, tentámos descrever pormenorizadamente as actividades principais de um GP, no âmbito do ciclo de vida de cada projecto. Vimos, assim, que o papel do GP é exigente e estimulante e requer uma série de capacidades e aptidões para que funcione como ponto-chave para o sucesso do projecto já que uma organização eficaz por parte deste irá equilibrar as necessidades conflitantes do cliente, da equipa e do projecto em si.

No entanto, os projectos podem ter problemas relacionados com qualquer um dos seus aspectos e estes podem ter várias causas bem como várias soluções diferentes, sendo que geralmente, a resolução passa por recolher e analisar o máximo de informação possível, identificando o problema real. De seguida, o gestor formula várias soluções, optando depois pela que considerar mais eficaz. Assim, e à medida que se vai repetindo este procedimento, vão sendo identificadas as melhores práticas em cada caso específico para que cada vez que um problema se repita, seja mais fácil e rápido tomar as medidas certas para a sua resolução.

Com vista à uniformização e agilização de processos, têm vindo a criar-se Guias e Manuais de Boas Práticas para várias profissões. Na área específica da gestão de projectos de tradução não existe um manual deste género pelo que não encontramos, à data de início deste trabalho, nenhuma fonte que forneça a orientação necessária ao bom desempenho desta profissão.

No entanto, o PMI estabelece um código de conduta e ética que abrange todos os membros e não só, já que este pretende ser um guia para a conduta exemplar de qualquer profissional de Gestão de Projectos.

Assim, existe um tronco comum de características que se estende a todas as áreas em que a Gestão de Projectos seja uma prática comum (Engenharia, Gestão, Informática) e que deve ser cumprido para manter o bom nome e a credibilidade da profissão, moldada pela conduta colectiva de todos os profissionais. Este código pode também ser uma ajuda no processo de tomada de decisões, particularmente diante de situações difíceis ou que possam comprometer a sua integridade ou os seus valores. Neste guia são identificados como valores mais importantes a responsabilidade, o respeito, a justiça e a honestidade.

Finalmente, e com base na nossa experiência, tentaremos ainda elencar os principais problemas que um GP enfrenta no seu dia-a-dia e indicar quais as melhores formas de os solucionar.

De entre as várias indicações que poderíamos dar a quem pretende enveredar por esta actividade, seleccionámos as áreas-chave onde é preciso agir com eficiência e enumeramos algumas sugestões de boas-práticas.

### **Comunicar com eficácia e correcção**

O GP é, na maioria dos casos, o único elo de ligação entre a empresa que representa, o cliente e os fornecedores de serviços externos (*freelancers*). Assim, deve ter o máximo cuidado na sua forma de comunicar, nunca esquecendo que com ela está a transmitir a imagem da empresa. Assim:

- Qualquer comunicação escrita deverá estar totalmente isenta de erros, ser clara e concisa sem deixar margem para dúvidas;
- Nunca se deve enviar no corpo de uma mensagem de correio electrónico informações importantes que possam sofrer alguma deformação devido a diferentes formatos de correio electrónico (perda de acentuação, alteração de caracteres especiais), como, por exemplo, pequenos pedidos de tradução de um termo, expressão ou

frase. Aquelas informações devem sempre ser anexadas à mensagem, num ficheiro de texto;

- O GP deve mostrar satisfação pela recepção de um novo pedido por parte do cliente;
- Deve procurar-se, nas comunicações com o cliente, criar sempre alguma empatia. O facto de, esporadicamente, se incluir um comentário ao tempo que faz nesse dia ou a referência a um qualquer acontecimento mundial recente, ajuda a criar empatia e a manter uma relação cordial com o cliente;
- Perante os colaboradores, deverá assumir-se uma postura pedagógica, manifestando disponibilidade para ajudar no que for necessário mantendo firmeza nas comunicações e exigindo sempre rigor por parte destes;
- O GP procura sempre a verdade por parte dos outros, é correcto nas comunicações e na sua conduta e fornece informações precisas no momento adequado;
- Deve certificar-se de que a informação na qual se está a basear para tomar uma decisão ou que está a fornecer a outros é precisa e actualizada;
- Quando os resultados são negativos, deve evitar esconder informações ou transferir a culpa para outros, tal como, quando os resultados são positivos, deve evitar apropriar-se do mérito de outros;
- Qualquer compromisso assumido, seja ele implícito ou explícito, é-o em boa fé pelo que deve também procurar criar um ambiente em que os todos se sintam seguros para dizer a verdade, evitando mal-entendidos que podem gerar problemas graves, perda de informação e prejudicar a imagem da empresa;

### **Desempenhar com eficácia várias tarefas em simultâneo**

O GP tem, frequentemente, de lidar com vários projectos em simultâneo não podendo, no entanto, descurar a coordenação eficaz dos vários recursos envolvidos, não podendo esquecer o facto de existir um prazo e níveis de qualidade a serem mantidos. Os vários projectos que são geridos em simultâneo podem envolver vários pares de línguas, diferentes volumes e formatos.

Assim, antes de mais,

- O gestor deve certificar-se de que é possível atribuir o trabalho a uma equipa especializada de modo a assegurar o máximo de qualidade, antes de aceitar o pedido;
- Nestes casos, pode também fazer-se um levantamento de necessidades de formação por parte dos colaboradores internos ou externos. O gestor pode aperceber-se que determinados recursos têm lacunas algures na sua formação ou que pode haver determinado assunto que não dominam ou aplicação com a qual não estarão familiarizados. Quando é este o caso, pode ser feito um esforço no sentido de fornecer ao colaborador externo alguma formação ou orientação na área que necessita aprofundar;
- O gestor deve aceitar apenas pedidos que sejam consistentes com o seu conhecimento, experiência, capacidades e qualificações.

### **Honrar compromissos e assumir responsabilidades**

Na gestão de projectos, assumir os compromissos que se fazem com os clientes e os tradutores é, sem dúvida, de vital importância.

- Como profissional responsável, o GP deve informar-se das regras que governam a sua actividade profissional e reportar qualquer tipo de conduta não ética;

- Quando são cometidos erros ou omissões, deve ser assumida a responsabilidade e feitas as devidas correcções prontamente;
- Quando se descobrem erros ou omissões causados por outros, deve ser comunicado a quem de direito assim que seja do conhecimento do GP. Por exemplo, assim que surja algum imprevisto que faça prever que o projecto vai sofrer um atraso, o gestor deve avisar o cliente o mais rapidamente possível, de modo a acordar uma solução que cause o menor prejuízo possível;
- Por outro lado, se forem encontrados erros em trabalhos já entregues, o gestor tem a responsabilidade de indicar esse facto ao cliente procedendo de imediato a uma segunda entrega;

### **Honestidades idoneidade e sigilo**

Por outro lado, tão ou mais importante do que assumir compromissos, é a protecção de informação sigilosa:

- Comportamentos ilegais não deverão ser encorajados, tais como roubo, fraude, corrupção, apropriação, suborno e qualquer tipo de usurpação da propriedade dos outros, incluindo propriedade intelectual, bem como o envolvimento com blasfémia ou difamação.
- O gestor deve ter sempre presente que os textos que lhe são confiados são de carácter sigiloso e velar para que não sejam objecto de uso ou divulgação indevida. O mesmo se aplica ao material de referência que possa ser fornecido pelo cliente bem como as memórias de tradução, contactos e preços praticados.

## Actualizar... sempre

- O GP é responsável por manter o controlo dos custos e manter actualizados os dados para facturação no sistema de contabilidade usado pela empresa. Ao longo do ciclo de vida do projecto, poderá haver várias alterações aos custos (actualizações, ficheiros adicionais, *proofreading*, etc.) e é muito importante que estes dados se mantenham actualizados para evitar eventuais erros de facturação que poderão ter um impacto negativo na relação com o cliente;
- É também responsável por manter bases de dados actualizadas com informação acerca de todos os possíveis intervenientes num projecto;
- Deverá manter uma base de dados de tradutores, gerir os seus horários e manter essa informação constantemente actualizada para que saiba sempre que recursos estão disponíveis para determinado projecto;
- A gestão dos recursos internos deve ser extremamente cuidadosa, de modo a evitar desequilíbrios, tais como sobrecarga de trabalho ou espaços de tempo desocupados;
- Toda a informação relativa a clientes deve também ser constantemente actualizada, nomeadamente no que diz respeito a alterações de moradas, preços, instruções relativas a projectos específicos ou contactos de novos colaboradores.

Consideramos que os procedimentos descritos acima em conjunto com as competências elencadas em seguida constituem a base de uma Gestão de Projectos eficiente capaz de conferir o máximo nível de qualidade ao serviço fornecido, na medida em que o cumprimento destas indicações reduz, segundo a nossa experiência, em grande escala a componente de risco existente em todos os projectos.

#### 4. O Perfil do Gestor de Projectos

Pelo exposto e segundo Roldão (1992: 17) o Gestor assume um papel de particular relevância num projecto uma vez que lhe cabe a ele a responsabilidade de entregar o produto solicitado segundo as especificações, o preço e o prazo de entrega do contrato e de concretizar os objectivos com um resultado positivo.

Por outro lado, tem a responsabilidade de manter a equipa dinâmica, ser criterioso nas despesas realizadas, manter os objectivos, evitar erros graves e controlar a sequência do Planeamento.

Assim, como Brand (1992:47) também refere, o GP tem

*"...um papel decisivo na planificação, execução e controlo do projecto; é o motor que impulsiona o seu avanço mediante a tomada de decisões tendentes à realização dos objectivos."*

Deste modo, é imprescindível a nomeação de um GP com as competências necessárias para garantir a obtenção dos objectivos estabelecidos (as quais referiremos com maior detalhe mais à frente), já que serão, acima de tudo as suas decisões que ditarão o bom funcionamento do projecto. Na nossa opinião, o GP é de facto o elemento-chave de todo o projecto e a sua autonomia, importância e responsabilidade podem variar consoante a dimensão e o âmbito do projecto. No que diz respeito às competências deste, verificamos que existe discrepância nas posições de alguns autores relativamente ao que se considera serem os conhecimentos necessários a um GP, independentemente da área em que trabalha.

Por exemplo, Barros (1994: 26) afirma que " existem duas posições extremas quanto ao perfil do GP. A posição dominante defende um GP com formação específica na área de actuação." Por outro lado, " a posição minoritária defende um GP generalista, com conhecimentos na área de recursos humanos, físicos e financeiros e conhecimentos gerais na área de actuação."

Já Brand (1992:53) considera um erro nomear como GP alguém que possua exclusivamente formação técnica na área em que se desenvolve o projecto.

A nossa experiência leva-nos a concordar com a posição deste último autor, pelo que consideramos, que um gestor deve ter:

- 1) Em primeiro lugar, conhecimentos técnicos específicos da área em que está envolvido, na medida em que são estes conhecimentos que lhe vão permitir identificar as diversas fases e tarefas a levar a cabo, planificá-las de modo eficiente e antecipar eventuais problemas, criar soluções e controlar a qualidade durante todo o processo.
- 2) Por outro lado, os conhecimentos de gestão são imprescindíveis, na medida em que lhe será exigido que controle um conjunto de recursos físicos e humanos, mantendo em vista que a sua função principal é cumprir um objectivo dentro do prazo estipulado.

Por fim, referimos as competências de comunicação e relacionamento interpessoal, visto que o gestor contacta diariamente com diversas pessoas e tem frequentemente de levar a cabo processos de negociação ou mesmo resolução de conflitos.

De modo a validar a bibliografia consultada e a nossa experiência, fizemos um breve estudo aos currícula dos cursos em tradução e áreas afins, de modo a verificar se a disciplina de gestão de projectos estava incluída e analisámos alguns anúncios de recrutamento de GP's recolhidos por nós (em anexo) e que apresentamos a seguir, onde apresentamos a oferta de formação na área de tradução e categorizamos as competências exigidas pelo mercado de trabalho.

#### 4.1. Competências e Formação

Pretendemos, neste capítulo, dar uma perspectiva geral da oferta de trabalho e formação existente nesta área e verificar se se adequa com o que apuramos ser o perfil exigido do GP de tradução, profissão considerada emergente mas ainda desconhecida para muitos Licenciados em Tradução.

No seguimento do capítulo anterior, em que foi dito que o GP era o elemento-chave e ficou clara que está a mais-valia que a sua existência representa para uma empresa de tradução, consideramos que seria de grande utilidade a inclusão desta componente nos cursos superiores de tradução.

Assim sendo, levámos a cabo um estudo envolvendo todas as Instituições de Ensino Superior onde são leccionados cursos de Tradução, cujos resultados são apresentados em anexo. Baseámo-nos na página da ATELP<sup>5</sup> para encontrarmos uma listagem de instituições de Ensino Superior com cursos relacionados com tradução. A nossa pesquisa incidu sobre os seguintes campos: nome da Instituição, nome do curso, grau de estudos, responsável, objectivos, saídas profissionais, planos de estudos. Relativamente ao plano de estudos, procurámos confirmar se estava incluída alguma disciplina relacionada com a Gestão de Projectos. Concluímos que de 43 cursos, apenas 3 incluíam uma disciplina deste género e esta fazia parte, apenas, de um ciclo de estudos mais avançado, como pós-graduação ou mestrado. Assim, podemos afirmar que a maioria dos licenciados em Tradução não adquire, ao longo da sua formação académica, competências específicas para o exercício da profissão de GP, de acordo com o perfil de competências que traçámos atrás ou que é exigido no mercado, de acordo como *corpus* de anúncios em anexo, que recolhemos e analisámos, tendo-o dividido em 3 requisitos fundamentais:

---

<sup>5</sup> Associação de Tradução em Língua Portuguesa - [http://www.atelp.org/ligacoes\\_formacao.htm](http://www.atelp.org/ligacoes_formacao.htm)

#### **4.1.1. Formação**

##### **Licenciatura em Línguas estrangeiras ou tradução**

Vimos, atrás, que há alguma controvérsia no que diz respeito à formação do GP. No entanto, a maioria dos autores defende que este deve ter profundos conhecimentos na área de actuação. Assim, a inclusão de uma forte componente linguística na formação é requisito nos anúncios de emprego e afigura-se fundamental, na medida em que irá conferir-lhe a sensibilidade necessária para se colocar no papel do tradutor, antecipar eventuais problemas que este poderá ter e esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir.

##### **Conhecimentos de Informática**

Como em quase todas as áreas profissionais, o GP deve sentir-se perfeitamente confortável na utilização das ferramentas electrónicas que tem ao seu dispor. O computador será, na maioria dos casos, a sua principal ferramenta de trabalho, pelo que deve saber tirar o melhor partido dele com vista a otimizar as tarefas que tem de levar a cabo.

Assim, para além dos conhecimentos de informática na óptica do utilizador que deve ter e dos softwares específicos de tradução, é também exigido ao GP ter algumas noções de utilização de softwares de DTP (Desktop Publishing). Se bem que essas tarefas não sejam levadas a cabo pelo GP, este deve ter conhecimento de como elas se processam para poder fazer frente a eventuais problemas que ocorram e poder efectuar o seu controlo antes de entrega ao cliente.

### **Conhecimentos de aplicações de Gestão de Projectos**

É frequentemente pedido que o GP tenha conhecimentos de alguma aplicação de Gestão de Projectos, como por exemplo o MS Project. Estas aplicações permitem que toda a gestão seja feita em suporte informático e apresentada em forma de gráfico ou mapa, permitindo controlar custos, recursos e prazos de uma forma integrada e relativamente fácil.

### **Fluência em Inglês e numa outra língua Europeia**

O Inglês é, por excelência, a língua mais utilizada na troca de correspondência comercial em todo o mundo. No entanto, no caso de cliente que falem outras línguas, é uma mais-valia para o GP poder comunicar na língua do cliente. Além disso, tal como aos tradutores, é exigido um alto nível de fluência na sua própria língua, pelo que a sua expressão na língua materna deverá ser irrepreensível, tendo sempre em conta que se está a transmitir a imagem da empresa.

### **Conhecimentos de culturas estrangeiras**

No seguimento do Guia de Ética do PMI, que recomenda que o GP “deve informar-se sobre as normas e costumes de outros e evitar adoptar comportamentos que estes considerem desrespeitosos” (pág.??), é fundamental que o GP tenha, para além dos conhecimentos de línguas, uma visão geral da cultura dos países a que pertencem as entidades com quem comunica diariamente, sejam clientes ou colaboradores. Apenas para dar um exemplo, questão do fuso horário assume por vezes uma importância vital, uma vez que uma noção errada da diferença horária pode gerar mal-entendidos ou mesmo falhas no cumprimento de prazos.

Também o conhecimento dos feriados e períodos de férias permite antecipar eventuais flutuações no fluxo de trabalho além de se recomendar que o GP tenha o cuidado de felicitar o cliente pela data comemorativa, mantendo assim uma relação cordial com o cliente ou colaborador.

## **4.2. Competências pessoais**

### **Forte sentido de organização**

Ao trabalhar com múltiplos projectos, é exigido ao GP um forte sentido de organização, de modo a completar todos os passos sem descurar nenhuma fase.

### **Capacidade de trabalhar em equipa**

Além de liderar equipas, o Gestor terá de trabalhar inserido numa e ter sempre presente qual o seu papel e o de cada um dos membros da equipa. De forma a garantir o sucesso do projecto, é fundamental criar um espírito de entreaajuda e cooperação entre todos os intervenientes, incluindo o cliente e os colaboradores.

### **Grande sentido de responsabilidade**

Conforme foi dito anteriormente, o gestor é o principal responsável pelo projecto e o seu sucesso ou fracasso ser-lhe-ão atribuídos, conforme o seu desempenho seja mais ou menos eficiente. Exige-se aqui que o Gestor saiba assumir a responsabilidade por eventuais erros cometidos da mesma forma que se poderá congratular por decisões tomadas que contribuíram para o seu sucesso.

### **Perspicácia e criatividade**

A experiência e os conhecimentos técnicos permitem ao gestor antecipar eventuais problemas que possa surgir.

Por exemplo, se atribui um trabalho que envolve ficheiros de grande dimensão a um tradutor que não possui o hardware / software ideal para fazer a transferência eficaz desse material, o GP deve prever eventuais atrasos por parte do colaborador e tomar medidas preventivas para que tal não aconteça, tais como indicar-lhe um endereço de ftp onde poderá colocar os ficheiros em vez de sobrecarregar a sua *outbox* com eles.

### **Competências de comunicação e de relacionamento interpessoal**

Tendo de liderar uma equipa, é requisito fundamental a capacidade de comunicação interpessoal e de gestão de conflitos directos ou entre membros da sua equipa.

### **Alto grau de iniciativa**

Como tentámos explicar ao longo deste trabalho, o GP deve ter uma postura pró-activa, ou seja não ficar à espera dos acontecimentos para depois tomar medidas, mas prever e antecipar eventuais dificuldades ou necessidades e tomar medidas preventivas, evitando os problemas.

### **Abertura à aprendizagem e a desafios**

O mercado da tradução está a sofrer um desenvolvimento muito acelerado e o GP não pode manter-se estagnado no que diz respeito à sua formação e aprendizagem, pelo que tem de providenciar no sentido de se manter constantemente actualizado.

### **4.3. Competências técnicas**

**Experiência com memórias de tradução, gestão de contexto, glossários e ficheiros.**

Pretende-se que o GP tenha adquirido os conhecimentos necessários para trabalhar com as ferramentas que irão otimizar o seu trabalho, tais como as ferramentas de tradução assistida e de gestão de terminologia. O uso de tais ferramentas não pode nunca significar um entrave.

Para tal, a Licenciatura não será suficiente, uma vez que em Portugal são poucos os cursos que incluem esta componente no seu plano curricular. O GP deve, portanto, procurar aperfeiçoar-se no uso destas ferramentas.

#### **Capacidade de estabelecer prioridades**

O GP deve ter a capacidade de suportar a gestão de múltiplos projectos mantendo as especificações de cada um, de forma rigorosa e actualizada. Para tal, terá de estar a estabelecer constantemente prioridades, de modo a ir completando cada uma das fases do projecto a seu devido tempo sem prejudicar nenhum deles.

#### **Capacidade de trabalhar em diferentes contextos e com múltiplos clientes**

Em alguns casos, o GP trabalha com equipas que poderão estar em várias localizações internacionais. Por outro lado, pode também gerir uma carteira de clientes variada e de várias nacionalidades, o que poderá exigir da parte do Gestor alguma flexibilidade e adequação ao contexto cultural de cada um, sempre com vista ao bom relacionamento com o cliente. Não raramente, pode também ser-lhe pedido que parta numa viagem de negócios em visita a clientes, participação em eventos de interesse para a empresa. Tais funções exigem do gestor alguma flexibilidade e adaptabilidade.

### **Capacidade de trabalhar sobre pressão**

Conforme referido anteriormente, quase todo o trabalho do GP é orientado para um prazo. Assim, não serão raras as vezes em que se verá forçado a trabalhar sob uma enorme pressão, sem nunca descurar o binómio prazo/qualidade.

### **Profundos conhecimentos de comunicação empresarial oral e escrita**

Para além dos conhecimentos da sua língua nativa e da(s) língua(s) estrangeira(s), é necessário ter conhecimentos profundos de vocabulário utilizado em correspondência comercial quer em correio electrónico ou normal.

### **Excelente gestão do tempo**

Juntamente com a capacidade de estabelecer prioridades, o GP deve ter sempre uma eficiente gestão do seu próprio tempo. Tal pode incluir, por exemplo, delegar a tarefas a colegas, sempre que tal seja necessário e permitido.

### **Pró-actividade em criar novas regras e políticas**

Mais do que ninguém, o GP deve aperceber-se quando determinada política da empresa não está a funcionar com determinado cliente, ou quando esta deixa de se aplicar ao estado actual do mercado. Por outro lado, pode aperceber-se que determinadas medidas que deviam ser instituídas para o bom funcionamento dos projectos. Nesse caso, deve propô-las junto da Direcção para que sejam implementadas nas normas internas da empresa.

## 1. A Gestão de Projectos na tradução *Freelance*

Embora tenhamos focalizado todo o nosso trabalho até aqui na gestão de projectos de tradução especificamente dentro de uma empresa, pois é neste contexto que em tradução se utilizam com mais frequência os termos “gestão” e “projectos”, consideramos que os conhecimentos e práticas de gestão de projectos são cada vez mais úteis, se não imprescindíveis, a quem faz da tradução a sua actividade principal, já que ao trabalhar como tradutor *freelance*, este lida com vários gestores de projectos, pelo que os procedimentos de Gestão de Projectos se podem tornar numa ajuda preciosa. Segundo Nancy Matis (2006), é fundamental que o papel do GP seja compreendido pelo tradutor, na medida em que um profissional independente pode trabalhar para várias empresas de tradução e estar diariamente em contacto com vários gestores de projectos sem nunca se conhecerem pessoalmente. Ao trabalhar isolado, pode ser difícil para o tradutor entender qual a posição que o GP ocupa e qual o impacto das instruções e requisitos impostos por este. O tradutor pode até chegar a questionar-se sobre a importância que certos aspectos do seu trabalho poderão ou não ter para o sucesso do projecto no seu todo. Referimo-nos, aqui, a exemplos como a importância do cumprimento rigoroso dos prazos ou a utilização das ferramentas que são especificadas, apenas para referir alguns.

Salienta-se, assim, novamente, a importância da inclusão desta disciplina nos cursos de formação para tradutores. Uma introdução à Gestão de Projectos vai permitir ao futuro tradutor entender o mundo profissional em que pretende entrar e a importância do seu envolvimento nos projectos. Além disso, alguns conhecimentos básicos nesta área são uma mais-valia para o trabalho do próprio tradutor.

Por outro lado, há todo um novo conjunto de competências que os tradutores têm de adquirir se querem actuar num contexto de maiores volumes de tradução, prazos mais curtos, maior nível de exigência e equipas de produção globais. O tradutor precisa, hoje, de desenvolver as competências de um GP, um informático, um especialista de DTP e um escritor técnico (Peres, 2002). A Norma Europeia vem reforçar esta ideia, na medida em que redefine o papel do tradutor atribuindo-lhe novos papéis e competências até então deixados à parte por muitos profissionais, conforme ilustramos no quadro abaixo:



Imagem 12 – Competências do tradutor, segundo a Norma Europeia pr EN15038

Chamamos particular atenção para a competência técnica, que, segundo a mesma norma,

*“inclui as capacidades e a especialização necessárias à preparação profissional e execução de traduções. Esta competência abrange a capacidade de utilizar ferramentas actuais de tecnologia de informação e de recolha de terminologia.”*

Assim, vemos que o trabalho de tradução, actualmente, envolve muito mais do que a aplicação de conhecimentos linguísticos e é nesta medida que consideramos que os procedimentos vistos anteriormente são também úteis para a gestão dos trabalhos que passam pelo tradutor.

Nesta linha de raciocínio, Brown (2004: 16) refere que um tradutor não pode alimentar a ilusão de que tem a única e exclusiva função de transpor textos de uma língua para a outra. Há todo um procedimento de controlo, planeamento, marketing e contabilidade que tem de manter para o bom exercício da profissão.

Na obra “Managing Translation Services” refere as várias tarefas que ocupam o seu tempo, como tradutor *freelance* a tempo inteiro, considerando que trabalhe 8 horas por dia, 22 dias úteis, as quais representam bem o tipo de tarefas que o tradutor tem obrigatoriamente de considerar se pretender garantir o seu lugar na actual conjuntura do mercado.

Tarefa ou item qual é dispendido tempo	Tempo dispendido
Tradução, incluindo gestão de projectos, pesquisa, rascunhos, revisão e <i>proofreading</i> , esclarecimento de dúvidas e administração	14 dias e meio
Tarefas administrativas tais como o processo de facturação, confirmação de que os pagamentos são feitos e, caso contrário, tomada de medidas que o assegurem, compras e correspondência.	2 dias
Actividades externas tais como <i>networking</i> e marketing. Lidar com chamadas de telemarketing direccionadas a mim ou ao meu negócio.	1 dia
Desenvolvimento pessoal contínuo. É exigido um grande desenvolvimento pessoal para fazer face à tarefa que levamos a cabo, fazendo parte do nosso trabalho – aperfeiçoar conhecimentos de software, etc.	2 dias
Férias ou feriados (consideremos 21 dias de férias e 7 feriados)	2 dias e meio

**Tabela 4** - Tabela representativa das tarefas que terão de ser levadas a cabo por um tradutor *freelance* para além da tradução propriamente dita ( Brown, 2006:18 )

Verificámos, portanto que pouco mais de 50% do tempo útil de trabalho é passado com a actividade de tradução propriamente dita, pelo que se conclui que para as outras actividades, também os conhecimentos e procedimentos de Gestão de Projectos aparecem neste contexto como uma mais-valia para o tradutor *freelance*.

## **Nota final**

Com o presente trabalho tentámos responder às questões que se nos colocaram no início do nosso estudo, justificando, sem deixar margens para dúvidas que a Gestão de Projectos, comum a diversas áreas, toma forma e ganha importância no mercado da tradução, representando uma mais-valia para as empresas. Desta forma, consideramos que este guia constitui uma ferramenta útil para os potenciais novos gestores de projectos de tradução na medida em que fornece uma perspectiva geral do trabalho de um profissional desta área no seu dia-a-dia, elencando os procedimentos que contribuem em grande parte para o sucesso dos projectos. Por outro lado, a informação aqui apresentada constitui o ponto de partida que irá permitir que estes interiorizem os procedimentos específicos de uma empresa de tradução, tendo já por base os princípios básicos de conduta profissional necessários ao exercício desta profissão.

Assim, pretendemos minimizar o impacto negativo que esta falta de informação tem no desempenho do gestor (falhas graves das quais pode resultar prejuízo para a empresa) antes de este adquirir o *know-how* que lhe permite identificar os aspectos fundamentais do projecto, adoptando as medidas adequadas à sua execução.

No entanto, temos de salientar que este é um trabalho inacabado, na medida em que o GP identifica diariamente novos procedimentos na actividade de gestão de projectos de tradução, revelando-se esta um processo de aprendizagem contínua e constante, em que a acumulação de experiências se traduz num conjunto de conhecimentos e práticas a ter em consideração com vista ao sucesso dos projectos de tradução.



## Bibliografia

ALVES, Fernando Ferreira Fernandes, MONTEIRO, Paulo George Pinto da Costa, BRITO, Sérgio Augusto, *Quase tudo o que eu (sempre) quis saber sobre tradução – Kit de Sobrevivência*. Braga: Universidade do Minho, Centro de Estudos Humanísticos, 2006.

ATELP, Associação de Tradução em Língua Portuguesa, "Formação Académica, consultado em 19-2-2008, [http://www.atelp.org/ligacoes\\_formacao.htm](http://www.atelp.org/ligacoes_formacao.htm)

BAGULEY, Philip., *Managing Successful Projects: A Guide for Every Manager*, London: Pitman Publishing, 1995

BARROS, Carlos, *Gestão de Projectos*, Lisboa, Edições Sílabo, 1994

BISTA, Bharat, "Project Management: History and Evolution", consultado em 01-12-2008, em <http://ezinearticles.com/?Project-Management:-History-and-Evolution&id=340860>

BRAND, Jaime Pereña. *Direcção e Gestão de Projectos*, Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda., 1992

BRUCE, Andy, LANGDON, Ken, *Como Gerir um Projecto*, Manuais Práticos do Gestor, Porto: Editora Civilização, 2000

BURKE, R., *Project Management. Planning and Control Techniques*. New York: John Wiley, 1999

DEVAUX, S. A., "Getting a Grip", *Language International*, April 2000: 12-13, 2000

CLELAND, D. I. e KING, W. R. (1998), *Project Management Handbook*, 2ª Edição, Wiley, New York

Comité Europeu de Normalização, *Norma Europeia pr EN15038* (versão Portuguesa), Bruxelas, 2004

Costa, J. A., & Melo, A. S. (s.d.). *Dicionário da Língua Portuguesa (7.a edição)*. Porto: Porto Editora

CRONIN, Michael, *Translation and Globalization*, London: Routledge, 2003

ESSELINK, Bert, *A Practical Guide to Localization*, Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2000

FREIVALDS , John, "The Changing Face of Translation Project Management", *MultiLingual, Computing & Technology*, Jan/Feb 2005, consultado em 26-01-2008, em <http://www.multilingual.com/articleDetail.php?id=709>

Harvard Business School, *Business Etiquette for the new workplace.*, Boston, Massachussets: Harvard Bussiness School Press, 2005

KLOPPENBORG, T. ,OPFER, W, " The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretation, and Predictions", *Project Management Journal*, 33(2), 5-18, 2002, consultado em 2008-12-01, em <http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100352500>

LEWIS, James P. *Manual prático da Gestão de Projectos: Guia de planificação, programação e controlo dos projectos*, Mem Martins, Edições CETOP, 1999

MAGALHÃES, Francisco José, *Da Tradução Profissional em Portugal*, Colecção Voz de Babel, Lisboa: Edições Colibri, 1996

LIONBRIDGE, "Demystifying Localization: Ten Best Practices to Turn your Efforts into Strategic Advantage", 2008, consultado em 16-11-2008, <http://www.lionbridge.com/lionbridge/en-us/kc/globalization/demystifying-localization.htm>

LISA – Localisation Industry Standards Association, *LISA Best Practice Guide: Quality Assurance – The Client Perspective*, 2004, consultado em 2-11-2008, em <http://www.lisa.org/Best-Practice-Guides.467.0.html#c256>

MIGUEL, A. (2006), *Gestão Moderna de Projectos*, FCA, Lisboa

MATIS, Nancy. 2005. *La gestion de projets de traduction et sa place dans la formation de traducteurs*, Équivalences, number 32, Jan 2005 - "La traduction à l'heure de la localisation" HEB, Haute École de Bruxelles, 47-62. , consultado em 16-2-2008, em <http://www.translation-project-management.com/>

PASTOR, Gloria Corpas, "European quality standards for translation services", *Multilingual, Computing & Technology*, Apr/May 2007, consultado em 26-01-2008, em <http://www.multilingual.com/articleDetail.php?id=934>

PÉREZ, Célia Rico, "Translation Project Management", *Translation Journal*, Vol. 6, no. 4, Oct. 2002, consultado em 16-2-2008, em <http://accurapid.com/journal/22project.htm>

Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 1996

Project Management Institute, Project Management Institute, "Code of Ethics and Professional Conduct", 2006, consultado em 12-2-2008, em [http://www.pmi.org/info/AP\\_PMICodeofEthics.pdf](http://www.pmi.org/info/AP_PMICodeofEthics.pdf)

REISS, G. (1995), *Project Management Demystified*, 2ª Edição, Spon, London

ROBINSON, Douglas. *Becoming a Translator: An Accelerated Course*. London: Routledge, 1997

ROLDÃO, Victor Sequeira, *Gestão de Projectos: Como Gerir em Tempo, Custo e Qualidade*, Lisboa, Monitor – Projectos e Edições, Lda, 1992

SAMUELSSON-BROWN, Geoffrey, *Managing Translation Services*, Toronto: Multilingual Matters, 2006

SAMUELSSON-BROWN, Geoffrey. *A Practical Guide for Translators*. Toronto: Multilingual Matters, 2004

SISK, Toney, KNOLL, Sharon. "The History of project management", 15-10-1998, consultado em 16-02-2008, em <http://www.projmgr.org/pdf/articles/PMHistory.pdf>

SOMERS, Harold, *Computers and Translation: A Translator's Guide*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2003

SPRUNG, Robert Charles, *Translating Into Success : Cutting Edge for going multilingual in a global age*, Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2000

TURNER, R. (1999), *The Handbook of Project-Based Management*, 2ª Edição, McGraw-Hill, London



# Anexos

Anexo 1 - Corpus de anúncios de emprego para Gestor de Projectos de Tradução

<b>German speaking Translation Project Manager</b>	
<b>Description</b>	Our client, an international translation company, is currently recruiting a Translation Project Manager with German to service the translation requirements of its European and UK clients (from and into all language combinations)
<b>Tasks / Responsibilities</b>	<p>Overseeing and Coordinating all aspects of the translation process from receipt of request from client, translator liaison, quotation and delivery deadline, proofreading and correction, delivery of finished product, and invoicing</p> <p>Regular liaison between European offices and client to resolve any queries that may arise during translation</p> <p>Quality control of translations</p> <p>Other adhoc tasks as required, or in accordance with business needs</p>
<b>Requirements</b>	<p>Excellent organisational and time management skills</p> <p>English and German, first language to native standard , with degree standard in second language</p> <p>Strong IT skills</p> <p>Ability to multitask and manage a heavy work load</p> <p>Stong customer focus, previous client contact experience an advantage</p> <p>Meticulous eye for detail</p>

Fonte: Just London Jobs [online]: URL: <http://www.justlondonjobs.co.uk/> , consultado em 29-11-2008

<b>Project Manager</b>	
<b>Description</b>	WTB Language Group is looking for translation support for a leading hitech US company.
<b>Tasks / Responsibilities</b>	<p>Translation support for multiple projects</p> <p>Daily Responsibilities</p> <p>Active involvement with production internal and external project team : Project Managers, QA Leads, Engineers, other TLs, and Freelancers.</p> <p>File management, delivery, communication on scope, cost, schedule.</p> <p>Years of Experience Desired: 3 4 years</p> <p>Expertise Level: (Jr, Mid, Sr ) Mid</p>
<b>Requirements</b>	<p>Experience as a technical translator, with a Bachelor's degree in Translation, Linguistics or similar field.</p> <p>Experience as a Linguistic Project Manager, showing the ability to work under stress and with tight schedules. Trados translation memory knowledge.</p> <p>Good communication skills.</p> <p>Ability to fully support project team, project leads and Freelancers on all project needs.</p> <p>Intermediate skill with MS Office products</p> <p>Additional Skills:</p> <p>Heavy Trados user, being able to troubleshoot and support Freelancers on queries.</p> <p>Ability to anticipate, plan and troubleshoot linguistic issues, queries, and support.</p> <p>34 years of experience as a Linguistic Project Manager, estimating scope, analyzing files, and coordinating projects.</p>

Fonte: The Linguist List [online]: URL: <http://www.linguistlist.org/issues/15/15-834.html#1> ,  
consultado em 29-11-2008

<b>Need Translation project manager</b>	
<b>Description</b>	<p>Our client, a leading Translation Service Provider is currently looking for experienced Project Managers to join their multinational team in London</p> <p>The Role</p> <p>You will be the first point of contact between the clients and the translation teams. You will be responsible for the quality of the translation projects by ensuring a high quality and efficient service is always provided to all clients.</p>
<b>Tasks / Responsibilities</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reviewing and assess needs for translation jobs.</li> <li>2. Ensuring consistency of translation projects for repeat clients.</li> <li>3. Selecting and assign translation teams, translators, proofreaders etc</li> <li>4. Maintaining accurate records of all projects, costs and invoices etc</li> <li>5. Checking the accuracy of all translation projects prior to completion of projects.</li> <li>6. Liaising with vendors to negotiate rates for projects.</li> <li>7. Maintaining regular contact with superiors to inform of any obstacles in delivering projects to deadlines.</li> <li>8. working in a team environment to ensure compliance with service levels at all times</li> </ol>
<b>Requirements</b>	<p>You must have previous experience in translation project management.</p>

Fonte: Net4ManPower [online]: URL: <http://www.net4manpower.com/index.aspx> , consultado em 29-11-2008

<b>Translation Project Manager Job</b>	
<b>Description</b>	Our client, a leading company in the document management sector, is currently recruiting for an experienced Translation Project Manager to work in their Hertfordshire offices.
<b>Tasks / Responsibilities</b>	<p>Relevant project management experience in the translation/localisation industry</p> <p>Experience of managing a project team of more than 5 staff</p> <p>Experience of measuring and reporting on project performance</p> <p>Proven ability to lead and motivate a project team</p> <p>Proven ability to develop, monitor and maintain complex project schedules and budgets</p> <p>Proven ability to conduct root cause analysis and suggest recommendations</p> <p>Track record of delivering results within a fastmoving production environment</p> <p>Proven customer management &amp; relationshipbuilding experience plus excellent communication skills</p> <p>Demonstrable knowledge of Software Localization processes and familiarity with global product launches</p> <p>Excellent planning and organisational skills</p> <p>Knowledge of MS Project and Excel</p> <p>Able to work under pressure and remain flexible and adaptable</p> <p>Degree or equivalent preferred; Second language desirable</p> <p>Able to work in a multicultural environment and across time zones</p> <p>Positive attitude, drive &amp; enthusiasm</p>
<b>Requirements</b>	<p>Relevant project management experience in the translation/localisation industry</p> <p>Experience of managing a project team of more than 5 staff</p> <p>Experience of measuring and reporting on project performance</p> <p>Proven ability to lead and motivate a project team</p> <p>Proven ability to develop, monitor and maintain complex project schedules and budgets</p> <p>Proven ability to conduct root cause analysis and suggest recommendations</p> <p>Track record of delivering results within a fastmoving production environment</p> <p>Proven customer management &amp; relationshipbuilding experience plus excellent communication skills</p> <p>Demonstrable knowledge of Software Localization processes and familiarity with global product launches</p> <p>Excellent planning and organisational skills</p> <p>Knowledge of MS Project and Excel</p> <p>Able to work under pressure and remain flexible and adaptable</p> <p>Degree or equivalent preferred; Second language desirable</p> <p>Able to work in a multicultural environment and across time zones</p> <p>Positive attitude, drive &amp; enthusiasm</p>

Fonte: Careers and Jobs UK.com [online]: URL: <http://www.careers-jobs.eu/>, consultado em 29-11-2008

<b>Translation Project Manager Job</b>	
<b>Description</b>	<p>Elanex is an emerging leader in the language translation technology and services industry. We provide top quality language translations for leading companies around the world, and develop worldclass technologies for automating the translation process. We value our team of project managers and translators highly and place great emphasis on team spirit.</p>
<b>Tasks / Responsibilities</b>	<p>Elanex is seeking a project manager to manage translation and localization projects. You will manage translators and editors to complete each project, recruit and evaluate new team members over time, and manipulate documents to ensure they meet client specifications. The work will be full time; but parttime work may be available for the right candidate that will be graduating with a translation degree within the next 6 months. You will be able to work from home or any Elanex office, although ideally you will be located within traveling distance of our San Francisco office where initial training and regular meetings will be conducted.</p>
<b>Requirements</b>	<p>Proficiency in a 2nd language  Experience in the translation industry  Experience using a translation memory application  PC with Windows XP/Vista and Microsoft Office 2003/7 (laptop is preferable)  Strong knowledge of Microsoft Office applications  Willingness to learn Elanex's technology  Organized, punctual, detailoriented, and good at working in a team  Eligible to work in the US</p> <p>Desired qualifications (but not required)</p> <p>Experience as a translation project manager  Experience with application programming  Experience with DTP  Entrepreneurial ambition</p>

Fonte: Job Bank USA [online]: URL: <http://www.jobbankusa.com>, consultado em 29-11-2008

**Translation Project Manager with German or Dutch, Appointments BiLanguage Ltd**

<p><b>Description</b></p>	<p>Founded more than 140 years ago, my client is the world's premier fullservice provider of print and related services, including documentbased business process outsourcing. It now requires an experienced Translation Project Manager with German or Dutch.</p>
<p><b>Tasks / Responsibilities</b></p>	<p>As Translation Project Manager with German or Dutch you will serve as the main contact person between the major clients (internal and external) and multilingual vendors. You are responsible for managing complex projects as well as specific production teams including junior Project Coordinators and freelancers, communicating specific detailed instructions to foreign speaking vendors, and managing workflows and processes. You are accountable for the final quality assurance of translation and realtime, accurate recording of activities.</p> <p><b>DUTIES</b></p> <p>Work closely with senior team member to identify any aspect of the project where assistance might be requested, such as glossary creation and translation memories.</p> <p>Timely complete job related administrative tasks and regularly update Atlas with job status.</p> <p>Perform Quality assurance checks on translated documents.</p> <p>Regularly compile and update glossaries, previously translated similar documents, list of acronyms, technical terminology, and translation memories.</p> <p>For repeat clients, research previous translation teams and reference material to ensure consistency.</p> <p>With the assistance of senior PC select and assign translation teams, negotiate deadlines and coordinate production with translators, proofreaders, and Customer Service Reps.</p> <p>Keep senior PC/Supervisor up to date at all times via Status Reports.</p> <p>Keep all traffic in ATLAS uptodate at all times and maintain accurate records of all costs.</p> <p>Check vendors' invoices for accuracy and match to purchase order.</p> <p>Exercise sound judgement in keeping supervisor informed of potential difficulties including those affecting cost and turnaround.</p> <p>Check completeness and accuracy of translation prior to sending it to client (where directly in contact), to senior staff member or to typesetting if needed.</p>
<p><b>Requirements</b></p>	<p>Degree or equivalent in Translation and/or interpretation or equivalent experience</p> <p>Fluent in English plus German or Dutch</p> <p>Good computer skills (Word, Excel, PowerPoint, Acrobat).</p> <p>Ability to learn quickly how to create glossaries, assess quality and completeness of translations.</p> <p>Basic translation memory experience including TRADOS, glossary and file management preferred.</p> <p>Minimum 1 year previous experience in translation services.</p> <p>Ability to prioritise whilst handling multiple projects simultaneously in a hectic, time sensitive environment.</p> <p>Ability to accurately communicate detailed instructions to multilingual vendors.</p> <p>Detail and service oriented.</p> <p>Clear sense of accountability.</p>

Fonte: Exposure Jobs.com [online]: URL: <http://www.exposurejobs.com/> , consultado em 29-11-2008

Anexo 2 – Listagem de Estabelecimentos de Ensino Superior nacionais que leccionam cursos relacionados com tradução (23-02-2008)

Instituição	Escola / Departamento	Curso	Ciclo de Estudos	GP
INSTITUTO PIAGET	ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO	Tradução em Inglês/Português ou Francês/Português	Pós-Graduação	Não
INSTITUTO POLITÉCNICO DE CASTELO BRANCO	Escola Superior de Educação	Tradução e Assessoria de Direcção	Licenciatura	Não
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	ESCOLA Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria	Tradução	Licenciatura	Não
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	Assessoria e Tradução: Ramo Tradução Especializada	Licenciatura	Não
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	TRADUÇÃO E INTERPRETAÇÃO ESPECIALIZADAS	Mestrado	Sim
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	ESPECIALIZAÇÃO PÓS-GRADUADA EM TRADUÇÃO ASSISTIDA	Pós-Graduação	Não
INSTITUTO SUPERIOR D. AFONSO III		Línguas Aplicadas e Gestão	Licenciatura	Não
INSTITUTO SUPERIOR DE ASSISTENTES E INTÉRPRETES		Tradução e Interpretação	Licenciatura	Não
INSTITUTO SUPERIOR DE ASSISTENTES E INTÉRPRETES		Tradução para Legendagem	Pós-Graduação	Não
INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO		Tradução	Licenciatura	Não

INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO		Ciências da Tradução (agora designado por Línguas Estrangeiras e Relações Internacionais)	Licenciatura	Não
INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO		Tradução Jurídica e Económica de Inglês	Pós-Graduação	Não
ISAG		Tradução e Interpretação		Não
UNIVERSIDADE ABERTA	DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E CULTURA PORTUGUESAS	Estudos de Tradução	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE ABERTA	DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E CULTURA PORTUGUESAS	Estudos de Tradução	Mestrado	Não
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA	DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS E LITERATURAS MODERNAS, TRADUÇÃO E INTERPRETAÇÃO	Tradução	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA	DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS E LITERATURAS MODERNAS, TRADUÇÃO E INTERPRETAÇÃO	Tradutores e Intérpretes	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE CATÓLICA	CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS FACULDADE DE LETRAS	Tradução	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE CATÓLICA	FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS	TRADUÇÃO E CULTURAS COMPARADAS	Mestrado	Não
UNIVERSIDADE CATÓLICA		Curso de Pós-Graduação em Edição (Livros e Novos Suportes Digitais)	Pós-Graduação	Sim
UNIVERSIDADE CATÓLICA		Tradução	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE DE AVEIRO		Tradução	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE DE COIMBRA	FACULDADE DE LETRAS	Tradução	CET	Não

UNIVERSIDADE DE ÉVORA	ÁREA DEPARTAMENTAL DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS	Línguas Aplicadas e Tradução	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE DE LISBOA	FACULDADE DE LETRAS	Tradução	CET	Não
UNIVERSIDADE DE LISBOA	FACULDADE DE LETRAS – DEPARTAMENTO DE ESTUDOS ANGLÍSTICOS	Tradução	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO	DEPARTAMENTO DE LETRAS	Tradução	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE DO MINHO	INSTITUTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS	Línguas Aplicadas (anteriormente designado por Línguas Estrangeiras Aplicadas)	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE DO PORTO	FACULDADE DE LETRAS	Estudos Europeus: Variante de Comunicação Intercultural e Tradução	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE DO PORTO	FACULDADE DE LETRAS	Línguas e Literaturas Modernas (Especialização em Tradução)	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE DO PORTO	FACULDADE DE LETRAS	Tradução e Serviços Linguísticos	Mestrado	Sim
UNIVERSIDADE DO PORTO	FACULDADE DE LETRAS	Terminologia e Tradução	Mestrado	Não
UNIVERSIDADE DOS AÇORES	DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS E LITERATURAS MODERNAS	Tradução (Inglês ou Francês)	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE DOS AÇORES	DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS E LITERATURAS MODERNAS	Línguas Modernas Aplicadas	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE LUSÍADA		Tradução de Ciências e Tecnologias	Pós-Graduação	Não
UNIVERSIDADE LUSÍADA		Tradução de Ciências Médicas e da Vida	Pós-Graduação	Não

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS	DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	Tradutores e Intérpretes	Licenciatura	Não
UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS	DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	Estudos de Tradução Literária	Mestrado	Não
Universidade Nova de Lisboa	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Tradução	Licenciatura	Não
Universidade Nova de Lisboa	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Tradução	Mestrado	Não
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	Terminologia e Gestão da Informação de Especialidade	Mestrado	Não

