



ESTRATÉGIA

2012-2015:

Enfrentar os desafios

Centro de Tradução dos Organismos da
União Europeia

CT/CA-038/2013PT

Índice

1.	O Centro na atualidade	3
1.1.	Missão.....	3
1.2.	Objetivo.....	3
1.3.	Domínios de atividade	3
1.4.	Valores.....	3
2.	A nossa visão em 2015	4
2.1.	O que queremos ser em 2015	4
2.2.	Forma como a nossa estrutura deverá evoluir para atingir a nossa visão	4
2.3.	As nossas prioridades estratégicas	5

1. O Centro na atualidade

1.1. Missão

- A missão do Centro consiste em prestar um serviço de tradução às agências e aos organismos da UE em conformidade com os critérios de qualidade, os prazos e os preços acordados.
- Adicionalmente, o Centro visa contribuir para a racionalização de recursos e a harmonização de procedimentos no domínio da tradução comunitária, através da cooperação interinstitucional.

1.2. Objetivo

A atividade do Centro tem quatro objetivos principais:

- Contribuir para o bom funcionamento das agências e dos organismos da UE através da satisfação das respetivas necessidades de tradução;
- Satisfazer as necessidades específicas dos serviços de tradução das instituições e dos organismos europeus;
- Contribuir para a economia global do sistema de tradução comunitário através da racionalização e da partilha de métodos de trabalho e de ferramentas de tradução; e
- Facilitar e apoiar o multilinguismo efetivo nas instituições e agências europeias.

1.3. Domínios de atividade

O Centro presta uma vasta gama de serviços aos seus clientes, nomeadamente:

- Tradução, revisão, modificação e edição de documentos;
- Tradução de marcas, desenhos e modelos comunitários; e
- Outros serviços, tais como terminologia, aconselhamento linguístico, etc.

1.4. Valores

Todos os membros do pessoal do Centro se comprometem a respeitar os princípios que se seguem no exercício da sua atividade:

- **Espírito de equipa:** cooperação, solidariedade, confiança e respeito mútuos;
- **Igualdade:** igualdade de tratamento do pessoal interno e, na medida do possível, do pessoal externo;
- **Desempenho:** eficiência, fiabilidade, capacidade de adaptação, inovação;
- **Transparência:** comunicação, dever de fornecer informação;
- **Reconhecimento do valor dos membros do pessoal:** responsabilização, reconhecimento;
- **Satisfação das necessidades de todas as partes interessadas:** Conselho de Administração, clientes, parceiros institucionais, pessoal e fornecedores.

2. A nossa visão em 2015

2.1. O que queremos ser em 2015

Em 2015, somos um prestador de serviços de **elevada qualidade** com **produtos e serviços de vanguarda** e uma **forte orientação para o cliente**.

Somos um organismo da UE independente **com uma base financeira e jurídica sólida**.

Continuaremos a prestar serviços de elevada qualidade nos prazos previstos, correspondendo às expectativas dos clientes. Continuaremos a desenvolver relações estreitas e duradouras com os nossos clientes, bem como a fornecer produtos e serviços de vanguarda orientados para satisfazer as necessidades dos mesmos. É nossa prioridade atingir resultados equilibrados no final do exercício financeiro, tendo por base uma estrutura tarifária em consonância com os custos do Centro, a qual garante a igualdade de tratamento de todos os clientes. Por fim, visamos continuar a desempenhar um papel constante, forte e legítimo no âmbito da União Europeia.

2.2. Forma como a nossa estrutura deverá evoluir para atingir a nossa visão

O Centro deverá assegurar a resiliência da atividade racionalizando os seus processos e desenvolvendo novas ferramentas eficientes no sentido de aumentar a produtividade. A gestão dos custos terá de ser melhorada otimizando a utilização dos recursos financeiros e humanos do Centro.

O Centro terá de procurar novas fontes de receitas a fim de compensar a redução prevista nas receitas geradas pelas marcas comunitárias. Para este efeito, novas receitas poderão ser criadas mediante um aumento do volume de trabalho dos clientes atuais, o que pode ser conseguido propondo novos serviços de tradução, ou tornando o Centro um prestador de serviços à Comissão Europeia e, possivelmente, a outras instituições da UE.

O Centro será confrontado com uma possível modificação do seu regulamento fundador e terá de implementar as alterações adotadas pelo legislador comunitário.

O Centro desenvolverá medidas de retenção do pessoal, por forma a manter membros-chave do pessoal e a atrair novos talentos.

Para finalizar, tendo sido identificado um edifício com capacidade para acomodar todos os membros do pessoal e estando solucionada, portanto, a questão de longa data que se prendia com a sede permanente, o Centro beneficiará de condições de trabalho mais eficazes para o seu pessoal depois da mudança para as novas instalações, após um período de transição.

2.3. As nossas prioridades estratégicas

A Estratégia do Centro para 2012-2015 prevê duas prioridades estratégicas principais, designadamente «Prestação de serviços» e «Otimização e aperfeiçoamento». Estas duas prioridades incluem cinco objetivos, como se apresenta no Quadro 1:

Quadro 1: Síntese dos componentes da Estratégia

		OBJETIVOS
PRIORIDADES	I. Prestação de serviços	A. Manter os clientes atuais B. Aumentar a competitividade C. Encontrar novos clientes
	II. Otimização e aperfeiçoamento	D. Aumentar a eficiência em termos de custos e eficácia E. Ser um bom empregador

Os cinco objetivos são os seguintes:

A. Manter os clientes atuais:

Manter o nível do serviço prestado aos clientes e o volume atual da atividade relativa a documentos.

B. Aumentar a competitividade:

Obter um conhecimento mais aprofundado do mercado e dos clientes a fim de aumentar a gama de serviços que geram receitas, contribuindo para a sustentabilidade do Centro.

C. Encontrar novos clientes:

Alargar a carteira de clientes para compensar a redução do volume de marcas comunitárias recebidas para tradução.

D. Aumentar a eficiência em termos de custos e eficácia:

Desenvolver uma organização com um sistema *lean* de gestão e apoio dos processos que fornece produtos e serviços rentáveis aos seus clientes.

E. Ser um bom empregador:

Melhorar o ambiente de trabalho promovendo o bem-estar do pessoal.

	Objetivo	Ação estratégica	Qualitativa	Quantitativa	Indicadores de desempenho fundamentais (KPI)	Meta	Indicador estratégico de resultados	Período de ação	
I. Prestação de serviços	A. MANTER OS CLIENTES atuais. Manter o nível do serviço prestado aos clientes e o volume atual da atividade relativa a documentos.	1. Manter a qualidade elevada de serviços/produtos.	✓	✓	N/A	N/A	- Inquérito de satisfação aos clientes realizado.	2012, 2013	
					- IND 373 Índice de satisfação dos clientes (inquérito)	- 90%	N/A	2012, 2013, 2014, 2015	
					N/A	N/A	- Consolidação e análise do feedback realizadas.	2012, 2013, 2014, 2015	
					- IND 487 Índice regular da satisfação dos clientes (Formulários de satisfação do cliente (CSF) positivos mais «sem feedback»)	- 95%	N/A	2012, 2013, 2014, 2015	
		2. Promover a fidelidade dos clientes através de ações bem estruturadas de comunicação e marketing.	✓	✓	- Taxa de entrega aos clientes no prazo previsto.	- 99%	N/A	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
					N/A	N/A	- Quadro em matéria de comunicação atualizado.	2012, 2013, 2014, 2015	
					- IND 225 Alteração no número de páginas faturadas por cliente entre os anos n e n-1	- A fixar numa base anual tendo em conta o orçamento anual aprovado.	N/A	2012, 2013, 2014, 2015	
					- Alteração no número total de páginas para tradução por produto/serviço.	- A fixar numa base anual.	N/A	2012, 2013, 2014, 2015	

	Objetivo	Ação estratégica	Qualitativa	Quantitativa	Indicadores de desempenho fundamentais (KPI)	Meta	Indicador estratégico de resultados	Período de ação	
	B. AUMENTAR A COMPETITIVIDADE. <i>Obter um conhecimento mais aprofundado do mercado e dos clientes a fim de aumentar a gama de serviços que geram receitas, contribuindo para a sustentabilidade do Centro.</i>	1. Identificar e analisar a procura e a necessidade de novos produtos/serviços e futuros volumes.	✓		N/A	N/A	- Estudo sobre novos serviços realizado.	2013	
		2. Investigar os métodos de trabalho, produtos e serviços da indústria da tradução: identificar e analisar produtos ou serviços em falta, preços e tecnologias utilizadas.	✓		N/A	N/A	- Resultados do estudo de mercado: dados e recomendações.	2012	
							- Número de novos serviços possíveis a analisar em profundidade.	2012, 2013, 2014	
							- Número de novos serviços possíveis analisado, e serviços financeiramente viáveis identificados.	2013, 2014	
		3. Lançar novos produtos/serviços, se financeiramente sólidos.			✓	- Receitas geradas pelos novos serviços/produtos (EUR) numa base individual e consolidada.	- Meta a fixar após fase de investigação.	N/A	2013, 2014
						- Volumes criados pelos novos serviços/produtos (número de páginas) numa base individual e consolidada.	- Meta a fixar após fase de investigação.		
						- Volumes atuais vs volumes previstos no caso de gestão (%)	- Meta a fixar após fase de investigação.		

	Objetivo	Ação estratégica	Qualitativa	Quantitativa	Indicadores de desempenho fundamentais (KPI)	Meta	Indicador estratégico de resultados	Período de ação	
	C. ENCONTRAR NOVOS CLIENTES. Alargar a carteira de clientes para compensar a redução do volume de marcas comunitárias recebidas para tradução.	1. Trabalhar no sentido de tornar o Centro um parceiro/prestador de serviços da Comissão Europeia e, possivelmente, de outras instituições europeias.		✓	- Novas receitas obtidas (EUR).	- Meta a fixar após fase de investigação.	N/A	2013, 2014, 2015	
					- Novos volumes obtidos (número de páginas).	- Meta a fixar após fase de investigação.	N/A	2013, 2014, 2015	
		2. Contactar de forma proativa potenciais clientes não comunitários: verificar o atrativo de trabalhar com o CdT, potenciais volumes, sensibilidade dos preços e serviços/produtos solicitados.		✓	✓	N/A	N/A	- Quadro de resultados e recomendações do inquérito a clientes não comunitários.	2012
						- Receitas potenciais previstas de novos clientes não comunitários (EUR).	- Meta a fixar após fase de investigação.	N/A	N/A
		3. Explorar a possibilidade de transformar o Centro num Centro de Serviços Partilhados (com base na recomendação efetuada no estudo Potsdam).		✓		N/A	N/A	- <i>Posição escrita</i> estruturada preparada e apresentada aos interlocutores principais (se aplicável).	2012
								- Monitorizar as mudanças que poderiam logicamente apoiar uma mudança no modelo de atividade do Centro tendo em vista a possibilidade do Centro de Serviços Partilhados.	

	Objetivo	Ação estratégica	Qualitativa	Quantitativa	Indicadores de desempenho fundamentais (KPI)	Meta	Indicador estratégico de resultados	Período de ação
II. Otimização e aperfeiçoamento	D. AUMENTAR A EFICIÊNCIA EM TERMOS DE CUSTOS E A EFICÁCIA. Desenvolver uma organização com um sistema lean de gestão e apoio dos processos que fornece produtos e serviços rentáveis aos seus clientes.	1. Desenvolver e implementar o Plano de Redução de Custos.	✓	✓	N/A	N/A	- Plano de Redução de Custos elaborado e potencial para redução de custos definido.	2012
					- % de redução de custos em comparação com 2011.	- A definir após diagnóstico de redução de custos.	N/A	2013, 2014, 2015
					- % do Plano de Redução de Custos implementada.	- A definir após a finalização do Plano de Redução de Custos.		2012
		2. Identificar e implementar oportunidades de otimização de processos e atividades.	✓	✓	N/A	N/A	- Oportunidades de otimização de processos e atividades incluídas no Plano de Redução de Custos.	2012
					- % de recomendações de auditoria muito importantes encerradas.	- 90% das recomendações muito importantes encerradas num prazo de 2 anos.	- Comunicação no Relatório de atividades anual.	2012, 2013, 2014, 2015
					- Número de páginas revistas/traduzidas por dia por tradutor.	- 18 páginas para 2012; meta revista numa base anual.		
		3. Identificar e implementar sistemas eficientes para acompanhar os desenvolvimentos da indústria.	✓				- Estratégia TI atualizada em consonância com a nova Estratégia 2012-2015.	2012

	Objetivo	Ação estratégica	Qualitativa	Quantitativa	Indicadores de desempenho fundamentais (KPI)	Meta	Indicador estratégico de resultados	Período de ação
					N/A	N/A	- Lista de projetos TI selecionados para implementação (além do eCdT, ABAC e B2B OHMI) revista.	2012, 2013, 2014, 2015
							- Monitorização da implementação do roteiro de TI	2012, 2013, 2014, 2015
		4. Continuar a reforçar o sistema de controlo interno implementando os requisitos relativos às Normas de Controlo Interno (NCI), a fim de garantir o cumprimento total.		✓	% das NCI observadas pelo Centro de acordo com a avaliação anual.	Cumprimento de 100% das NCI até 2015.	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
		5. Continuar a reforçar a eficácia do sistema de Gestão Total da Qualidade (TQM) em consonância com o modelo TQM do Centro.	✓		N/A	N/A	- Aumento positivo de ano para ano de todos os critérios do modelo TQM do Centro.	2012, 2013, 2014, 2015
	E. SER UM BOM EMPREGADOR. Melhorar o ambiente de trabalho promovendo o bem-estar do pessoal.	1. Identificar a sede permanente do Centro e acomodar a totalidade do pessoal no edifício.			N/A	N/A	- Local identificado (S/N)	2012
				N/A	N/A	Relocalização concluída (S/N)	2013	
		2. Monitorizar a satisfação do pessoal e desenvolver medidas adequadas de retenção.	✓	✓	- Rotação do pessoal.	< 8%	N/A	2012, 2014, 2015
					N/A	N/A	- Inquérito de satisfação do pessoal realizado.	2012, 2014

	Objetivo	Ação estratégica	Qualitativa	Quantitativa	Indicadores de desempenho fundamentais (KPI)	Meta	Indicador estratégico de resultados	Período de ação
							N/A	N/A
					N/A	N/A	- Medidas de retenção do pessoal identificadas e implementadas.	2014
					- Número de casos apresentados ao Provedor de Justiça.	- < 3	N/A	2012, 2013, 2014, 2015
					- Número de casos examinados pelas instâncias paritárias de avaliação (para avaliação e promoção).	- < 6		
	3. Desenvolver aptidões e competências de acordo com os Objetivos operacionais do Centro para melhorar a adaptabilidade dos membros do pessoal.		✓	✓	N/A	N/A	- Número de competências que podem ser identificadas em termos de adaptabilidade por função.	2014
N/A					N/A	- Lista de cursos de formação necessários (de acordo com a Ação estratégica) elaborada.	2015	
- % de implementação dos cursos de formação identificados como necessários.					- 95%	N/A	2013, 2014, 2015	
- % da totalidade do pessoal que frequenta cursos de formação					- 90%	N/A		