

NORMA  
BRASILEIRA

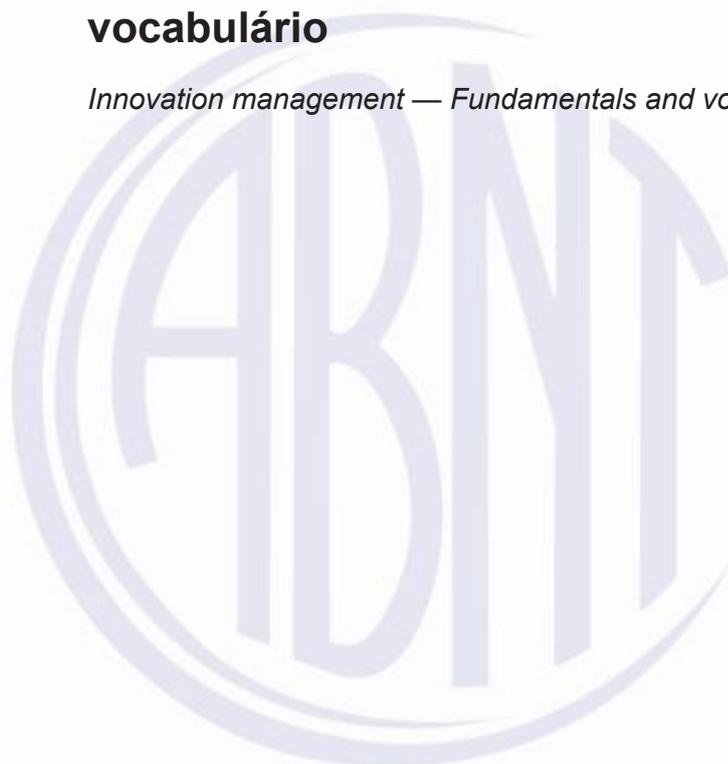
ABNT NBR  
ISO  
56000

Primeira edição  
09.11.2021

---

## Gestão da inovação — Fundamentos e vocabulário

*Innovation management — Fundamentals and vocabulary*



ICS 01.040.03; 03.100.01; 03.100.40

ISBN 978-85-07-08782-3



ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA  
DE NORMAS  
TÉCNICAS

Número de referência  
ABNT NBR ISO 56000:2021  
42 páginas

© ISO 2020 - © ABNT 2021



© ISO 2020

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou utilizada por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito da ABNT, único representante da ISO no território brasileiro.

© ABNT 2021

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou utilizada por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito da ABNT.

ABNT

Av. Treze de Maio, 13 - 28º andar

20031-901 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: + 55 21 3974-2300

Fax: + 55 21 3974-2346

abnt@abnt.org.br

www.abnt.org.br

**Sumário**

Página

<b>Prefácio Nacional .....</b>	<b>v</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>vi</b>
<b>0.1 Geral .....</b>	<b>x</b>
<b>0.2 Relacionamentos com outras normas de gestão da inovação.....</b>	<b>x</b>
<b>1 Escopo .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Referências normativas.....</b>	<b>1</b>
<b>3 Termos e definições.....</b>	<b>1</b>
<b>4 Conceitos fundamentais e princípios de gestão da inovação.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.1 Justificativa para o engajamento em atividades de inovação.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.2 Atividades de inovação nas organizações .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.3 Impacto das inovações.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Conceitos fundamentais.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.1 Inovação.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.2 Atributos da inovação.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2.3 Conceitos relacionados à inovação .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2.4 Atividades e processos para alcançar a inovação .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.5 Gestão da inovação .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.6 Sistema de gestão da inovação .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.7 Relacionamento com outros sistemas de gestão.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 Princípios de gestão da inovação .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.1 Realização de valor.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.2 Líderes focados no futuro .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.3 Direção estratégica .....</b>	<b>24</b>
<b>4.3.4 Cultura.....</b>	<b>25</b>
<b>4.3.5 Explorando ideias .....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.6 Gerenciando incertezas.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3.7 Adaptabilidade.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3.8 Abordagem de sistemas.....</b>	<b>29</b>
<b>Anexo A (informativo) Relações conceituais e sua representação gráfica .....</b>	<b>31</b>
<b>A.1 Geral .....</b>	<b>31</b>
<b>A.2 Relação genérica.....</b>	<b>31</b>
<b>A.3 Relação partitiva.....</b>	<b>31</b>
<b>A.4 Relação associativa .....</b>	<b>32</b>
<b>A.5 Diagramas conceituais .....</b>	<b>33</b>
<b>Anexo B (informativo) Relações com o vocabulário de outras organizações.....</b>	<b>36</b>
<b>B.1 Geral .....</b>	<b>36</b>
<b>B.2 Manual de Oslo.....</b>	<b>36</b>
<b>B.3 Definições de propriedade intelectual, fazendo a ponte com a Convenção TRIPS/OMPI....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>38</b>
<b>Índice alfabético de termos .....</b>	<b>40</b>

**Figuras**

<b>Figura A.1 – Representação gráfica de uma relação genérica .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura A.2 – Representação gráfica de uma relação partitiva .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura A.3 – Representação gráfica de uma relação associativa .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura A.4 – 3.1 Termos gerais relacionados à inovação .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura A.5 – 3.2 Termos relacionados à organização .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura A.6 – 3.3 Termos relacionados ao objetivo .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura A.7 – 3.4 Termos relacionados ao conhecimento.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura A.8 – 3.5 Termos relacionados à propriedade intelectual.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura A.9 – 3.6 Termos relacionados à iniciativa de inovação .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura A.10 – 3.7 Termos relacionados ao desempenho.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura A.11 – 3.8 Termos relacionados à avaliação .....</b>	<b>35</b>



Exemplar para uso exclusivo - PETROLEO BRASILEIRO S/A. - 33.000.167/0001-01

## Prefácio Nacional

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas pelas partes interessadas no tema objeto da normalização.

Os Documentos Técnicos internacionais adotados são elaborados conforme as regras da ABNT Diretiva 3.

A ABNT chama a atenção para que, apesar de ter sido solicitada manifestação sobre eventuais direitos de patentes durante a Consulta Nacional, estes podem ocorrer e devem ser comunicados à ABNT a qualquer momento (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996).

Os Documentos Técnicos ABNT, assim como as Normas Internacionais (ISO e IEC), são voluntários e não incluem requisitos contratuais, legais ou estatutários. Os Documentos Técnicos ABNT não substituem Leis, Decretos ou Regulamentos, aos quais os usuários devem atender, tendo precedência sobre qualquer Documento Técnico ABNT.

Ressalta-se que os Documentos Técnicos ABNT podem ser objeto de citação em Regulamentos Técnicos. Nestes casos, os órgãos responsáveis pelos Regulamentos Técnicos podem determinar as datas para exigência dos requisitos de quaisquer Documentos Técnicos ABNT.

A ABNT NBR ISO 56000 foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (ABNT/CEE-130). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 10, de 05.10.2021 a 04.11.2021.

A ABNT NBR ISO 56000 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 56000:2020, que foi elaborada pelo *Technical Committee Innovation Management (ISO/TC 279)*.

O Escopo em inglês da ABNT NBR ISO 56000 é o seguinte:

### Scope

*This document provides the vocabulary, fundamental concepts and principles of innovation management and its systematic implementation. It is applicable to:*

- a) organizations implementing an innovation management system, or performing innovation management assessments;
- b) organizations that need to improve their ability to effectively manage innovation activities;
- c) users, customers and other relevant interested parties (e.g. suppliers, partners, funding organizations, investors, universities and public authorities) seeking confidence in the innovation capabilities of an organization;
- d) organizations and interested parties seeking to improve communication through a common understanding of the vocabulary used in innovation management;
- e) providers of training in, assessment of, or consultancy for, innovation management and innovation management systems;
- f) developers of innovation management and related standards.

## Introdução

### 0.1 Geral

A capacidade de inovar de uma organização é reconhecida como um fator-chave para o crescimento sustentado, a viabilidade econômica, o aumento do bem-estar e o desenvolvimento da sociedade.

As capacidades de inovação de uma organização incluem entender e responder a mudanças nas condições de seu contexto, buscar novas oportunidades e alavancar o conhecimento e a criatividade das pessoas dentro da organização, em colaboração com as partes interessadas externas.

Este Documento tem como objetivo ajudar o usuário, estabelecendo uma estrutura coerente, consistente e comum para:

- a) entender os principais termos, definições, conceitos e princípios da gestão da inovação;
- b) auxiliar uma organização a estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da inovação e outras normas de gestão da inovação; e
- c) facilitar a comunicação e promover a conscientização para as atividades de inovação internamente e entre organizações.

A Seção 3 especifica os termos e definições necessários para entender a gestão da inovação e um sistema de gestão da inovação.

A Seção 4 fornece os conceitos fundamentais e os princípios de gestão da inovação, descrevendo por que convém que as organizações se engajem em atividades de inovação, quais são os principais conceitos sobre inovação e os princípios que convém que uma organização considere como base para a gestão eficaz das atividades de inovação, e também como fundamento do sistema de gestão da inovação.

O Anexo A apresenta as relações conceituais e esclarece a sua representação gráfica.

O Anexo B apresenta a relação entre as definições contidas neste Documento e as fornecidas por outras organizações.

### 0.2 Relacionamentos com outras normas de gestão da inovação

Este Documento refere-se à família ISO 56000, desenvolvida pelo ISO/TC 279, da seguinte forma:

- a) ABNT NBR ISO 56002, Gestão da inovação – Sistema de gestão da inovação – Diretrizes – fornece orientações para as organizações para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da inovação;
- b) ABNT NBR ISO 56003, Gestão da inovação – Ferramentas e métodos para parcerias em inovação – Diretrizes – fornece orientação para organizações que estão trabalhando juntas para inovar;
- c) ISO TR 56004, Diretrizes – fornece orientações às organizações para planejar, implementar e acompanhar uma avaliação da gestão da inovação;
- d) ISO 56005 e as normas subsequentes – fornecem orientações adicionais sobre ferramentas e métodos para apoiar a implementação de um sistema de gestão da inovação.

# Gestão da inovação — Fundamentos e vocabulário

## 1 Escopo

**1.1** Este Documento fornece o vocabulário, os conceitos fundamentais e os princípios da gestão da inovação e sua implementação sistemática. É aplicável a:

- a) organizações que implementem um sistema de gestão da inovação ou realizem avaliações da gestão da inovação;
- b) organizações que precisem melhorar a sua capacidade de gerenciar, efetivamente, as atividades de inovação;
- c) usuários, clientes e outras partes interessadas pertinentes (por exemplo, fornecedores, parceiros, organizações de financiamento, investidores, universidades e autoridades públicas) que busquem assegurar as capacidades de inovação de uma organização;
- d) organizações e partes interessadas que busquem melhorar a comunicação pelo entendimento comum do vocabulário usado na gestão da inovação;
- e) fornecedores de treinamento, avaliação ou consultoria em gestão da inovação e sistemas de gestão da inovação;
- f) desenvolvedores de normas de gestão da inovação e outras relacionadas.

**1.2** Este Documento destina-se a ser aplicável a:

- a) todos os tipos de organizações, independentemente do tipo, setor, nível de maturidade ou tamanho;
- b) todos os tipos de inovações, por exemplo, produto, serviço, processo, modelo e método, desde as incrementais até as radicais;
- c) todos os tipos de abordagens, por exemplo, atividades de inovação internas e abertas, atividades de inovação orientadas para o usuário, mercado, tecnologia e projeto.

Este Documento especifica os termos e definições aplicáveis a todas as normas de gestão da inovação e de sistemas de gestão da inovação desenvolvidas pelo ISO/TC 279.

## 2 Referências normativas

Não há referências normativas neste documento.

## 3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

### 3.1 Termos gerais relacionados à inovação

#### 3.1.1

##### **inovação**

entidade nova ou alterada (3.2.5), que realiza ou redistribui valor (3.7.6)

Nota 1 de entrada: Novidade e valor são relativos à, e determinados por, percepção da organização (3.2.2) e das partes interessadas pertinentes (3.2.4).

Nota 2 de entrada: Uma inovação pode ser um produto, serviço, processo (3.1.5), modelo, método etc.

Nota 3 de entrada: Inovação é um resultado. A palavra “inovação” às vezes se refere a atividades ou processos que resultam em, ou buscam por, inovação. Quando “inovação” é usada nesse sentido, convém que seja sempre usada com alguma forma de qualificador, por exemplo, “Atividades de inovação”.

Nota 4 de entrada: Para fins de medição estatística, consultar o Manual de Oslo 2018, 4ª edição, da OCDE/Eurostat. Consultar o Anexo B.2 para uma comparação entre as definições de inovação da ISO e da OCDE/Eurostat.

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.6.15, modificada pelo uso do termo “entidade” em vez de “objeto” e pela substituição das Notas 1 e 2 pelas novas Notas de entrada 1 a 4]

#### 3.1.1.1

##### **inovação radical**

inovação “*breakthrough*”

inovação (3.1.1) com alto grau de mudança

Nota 1 de entrada: A mudança pode estar relacionada à entidade (3.2.5) ou ao seu impacto.

Nota 2 de entrada: A inovação radical está no outro extremo da escala, em relação à inovação incremental.

**NOTA BRASILEIRA** Frequentemente, o termo “*breakthrough*” é usado com o sentido de “de ruptura”. Recomenda-se utilizar o termo “inovação radical” e descontinuar o termo “*breakthrough*” ou “de ruptura”. Ver inovação disruptiva (3.1.1.2).

#### 3.1.1.2

##### **inovação disruptiva**

inovação (3.1.1) que aborda, inicialmente, necessidades menos exigentes, deslocando ofertas já estabelecidas

Nota 1 de entrada: Comparadas às ofertas estabelecidas, as inovações disruptivas são, inicialmente, ofertas mais simples, com desempenho mais baixo (3.7.1), e geralmente são mais econômicas, exigindo menos recursos, e oferecidas a um custo menor.

Nota 2 de entrada: A disrupção ocorre quando uma proporção significativa de usuários ou clientes tiver adotado a inovação.

Nota 3 de entrada: Inovações disruptivas podem criar novos mercados e redes de valor pela abordagem a novos usuários e implementação de novos modelos de negócio e de realização de valor.

#### 3.1.2

##### **gestão**

atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização (3.2.2)

Nota 1 de entrada: A gestão pode incluir o estabelecimento de estratégias (3.3.4), políticas (3.3.2), objetivos (3.3.3) e processos (3.1.5) para alcançar esses objetivos.

Nota 2 de entrada: O controle pode incluir a determinação de papéis, a nomeação de autoridade, a atribuição de tarefas, o estabelecimento de incentivos e recompensas e o empoderamento e engajamento de pessoas.

Nota 3 de entrada: A palavra “gestão” às vezes se refere a pessoas, ou seja, uma pessoa ou grupo de pessoas com autoridade e responsabilidade pela condução e controle de uma organização. Quando a palavra “gestão” é usada nesse sentido, convém que sempre seja usada com alguma forma de qualificador, por exemplo, “Alta Direção”.

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.3.3, modificada pela adição de “estratégias” à Nota 1 de entrada e pela simplificação do texto da Nota 3 de entrada]

### 3.1.2.1

#### **gestão da inovação**

gestão (3.1.2) no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: A gestão da inovação pode incluir o estabelecimento de uma visão de inovação (3.3.1.1), estratégia de inovação (3.3.4.1), política de inovação (3.3.2.1), objetivos de inovação (3.3.3.1) e estruturas organizacionais e processos de inovação (3.1.5.1), para alcançar esses objetivos por meio de planejamento, suporte, operações, desempenho (3.7.1), avaliação (3.8.3) e melhoria (3.1.7).

### 3.1.3

#### **sistema**

conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.5.1]

### 3.1.3.1

#### **sistema de gestão**

conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização (3.2.2), para estabelecer estratégias (3.3.4), políticas (3.3.2), objetivos (3.3.3) e processos (3.1.5), para alcançar estes objetivos

Nota 1 de entrada: Um sistema de gestão pode abordar uma única disciplina ou várias disciplinas, por exemplo, gestão da inovação (3.1.2.1), gestão da qualidade, gestão financeira ou gestão ambiental.

Nota 2 de entrada: Os elementos do sistema de gestão incluem a estrutura, papéis e responsabilidades, planejamento, suporte e operação da organização.

Nota 3 de entrada: O escopo de um sistema de gestão pode incluir toda a organização, funções específicas e identificadas da organização, seções específicas e identificadas da organização ou uma ou mais funções em um grupo de organizações.

Nota 4 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais fundamentais da estrutura de alto nível para as normas de sistema de gestão. A definição original foi modificada pela adição de “estratégias” e de exemplos à Nota 1 de entrada, pela substituição de “sistema” por “sistema de gestão” e pela adição de “suporte” à Nota 2 de entrada.

### 3.1.3.2

#### **sistema de inovação**

sistema (3.1.3) no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Um sistema de inovação pode estar relacionado a um país ou a uma nação, por exemplo, um sistema nacional de inovação, a uma região, a um setor industrial, a toda ou à parte de uma organização (3.2.2), a um *cluster* ou a uma rede de organizações, a uma comunidade de profissionais ou a qualquer rede ou ecossistema de valor de várias partes interessadas (3.2.4).

Nota 2 de entrada: Um sistema de inovação pode incluir um sistema de gestão da inovação (3.1.3.3).

### 3.1.3.3

#### **sistema de gestão da inovação**

sistema de gestão (3.1.3.1) no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Um sistema de gestão da inovação pode fazer parte de um sistema geral ou integrado de gestão de uma organização (3.2.2).

### 3.1.4

#### **atividade de inovação**

atividade em relação à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: As atividades de inovação podem ser planejadas ou não.

Nota 2 de entrada: As atividades de inovação visam direta ou indiretamente a inovação. Nem todas as atividades de inovação resultam em inovação.

### 3.1.5

#### **processo**

conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que usam entradas para fornecer um resultado pretendido

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as normas de sistema de gestão. A definição original foi modificada para evitar a circularidade entre processo e saída.

#### 3.1.5.1

##### **processo de inovação**

processo (3.1.5) no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Geralmente, os processos de inovação são planejados e realizados sob condições controladas para realizar valor (3.7.6).

Nota 2 de entrada: Os processos de inovação podem ser configurados para se adequarem a iniciativas de inovação (3.6.1).

Nota 3 de entrada: Os processos de inovação são projetados para gerenciar a incerteza (3.2.6), com a inovação como resultado pretendido. Nem todos os processos de inovação resultam em inovação.

Nota 4 de entrada: Um processo de inovação consiste em várias atividades de inovação (3.1.4). Exemplos de processos de inovação são a identificação de oportunidades, a criação e validação de conceitos e o desenvolvimento e a implantação (3.6.4) de soluções.

Nota 5 de entrada: Os processos de inovação podem ser implementados no âmbito de uma organização (3.2.2) ou entre organizações, no caso de, por exemplo, inovação colaborativa, *clusters* de inovação, redes de valor ou ecossistemas.

### 3.1.6

#### **invenção**

nova entidade (3.2.5)

Nota 1 de entrada: Convém que uma invenção seja nova no sentido de que não existia antes.

Nota 2 de entrada: Uma invenção é criada e geralmente é o resultado de trabalho intelectual.

Nota 3 de entrada: Uma invenção pode ser um produto, serviço, processo (3.1.5), modelo, método etc.

**3.1.6.1****invenção patenteável**

invenção (3.1.6) passível de proteção de patente sob a lei aplicável

**3.1.7****melhoria**

atividade para melhorar o desempenho (3.7.1)

Nota 1 de entrada: A atividade pode ser recorrente ou singular.

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.3.1]

**3.1.7.1****melhoria contínua**

atividade recorrente para melhorar o desempenho (3.7.1)

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

**3.2 Termos relacionados à organização****3.2.1****Alta Direção**

pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização (3.2.2) no nível mais alto

Nota 1 de entrada: A Alta Direção tem o poder de delegar autoridade e fornecer recursos dentro da organização.

Nota 2 de entrada: Se o escopo do sistema de gestão (3.1.3.1) abranger apenas parte de uma organização, então Alta Direção refere-se àqueles que dirigem e controlam essa parte da organização.

Nota 3 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

**3.2.2****organização**

pessoa ou grupo de pessoas que tem as suas próprias funções, com responsabilidades, autoridades e relações para alcançar os seus objetivos (3.3.3)

Nota 1 de entrada: O conceito de organização inclui, mas não é limitado a, empreendedor individual, companhia, corporação, firma, empresa, autoridade, parceria, instituição de caridade ou instituição de qualquer tamanho, ou parte ou combinação destes, constituída ou não, pública ou privada, governamental ou não governamental, nacional ou internacional.

Nota 2 de entrada: Este termo constitui um dos termos comuns e definições fundamentais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição original foi modificada pela adição de mais exemplos à Nota 1 de entrada.

**3.2.3****contexto da organização**

combinação de questões internas e externas que podem afetar a abordagem de uma organização (3.2.2), para desenvolver e alcançar os seus objetivos (3.3.3)

Nota 1 de entrada: Em inglês, este conceito é frequentemente referido por outros termos, como "ambiente de negócios", "ambiente organizacional" ou "ecossistema de uma organização".

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.2.2, modificada pela exclusão das Notas 1, 2 e 4 de entrada originais]

### 3.2.4

#### **parte interessada**

pessoa ou organização (3.2.2) que pode afetar, ser afetada por ou perceber que é afetada por uma decisão ou atividade

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

### 3.2.5

#### **entidade**

qualquer coisa perceptível ou concebível

EXEMPLO Produto, serviço, processo (3.1.5), modelo (por exemplo, um modelo organizacional, de negócios, operacional ou de realização de valor), método (por exemplo, um método de *marketing* ou gestão) ou uma combinação deles.

Nota 1 de entrada: Entidades podem ser materiais (por exemplo, um motor), imateriais (por exemplo, um plano de projeto) ou imaginadas (por exemplo, o estado futuro da organização).

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.6.1, modificada pela substituição de “objeto” por “entidade” como termo preferido, pela adição e exclusão de exemplos e pela substituição de “não material” por “imaterial” na Nota 1 de entrada ]

### 3.2.6

#### **incerteza**

estado, de deficiência de informação, de compreensão ou de conhecimento (3.4.1)

Nota 1 de entrada: A deficiência pode ser total ou parcial.

Nota 2 de entrada: A incerteza pode estar relacionada às consequências, ou à probabilidade de um evento, ou às características de uma entidade (3.2.5).

Nota 3 de entrada: As incertezas podem ser gerenciadas abordando sistematicamente as premissas críticas em relação às consequências, probabilidade ou características de eventos e entidades, para obter informações, entendimento e conhecimento.

### 3.2.7

#### **risco**

efeito da incerteza (3.2.6)

Nota 1 de entrada: Um efeito é um desvio (3.8.10) do esperado - positivo ou negativo.

Nota 2 de entrada: O risco é frequentemente caracterizado por referência a “eventos” em potencial (conforme estabelecido no ABNT ISO Guia 73:2009, 3.5.1.3) e “consequências” (conforme estabelecido no ABNT ISO Guia 73:2009, 3.6.1.3) ou uma combinação destes.

Nota 3 de entrada: O risco é frequentemente expresso em termos de uma combinação das consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a “probabilidade” associada (conforme estabelecido no ABNT ISO Guia 73:2009, 3.6.1.1) de ocorrência.

Nota 4 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição foi modificada pela substituição da Nota 2 de entrada original por uma definição separada de incerteza. Uma nova Nota 3 de entrada foi adicionada.

**3.2.8****terceirizar** (verbo)

fazer um arranjo no qual uma organização externa (3.2.2) desempenha parte de uma função ou processo de uma organização (3.1.5)

Nota 1 de entrada: Uma organização externa está fora do escopo do sistema de gestão (3.1.3.1), embora a função ou processo terceirizado esteja dentro do escopo.

Nota 2 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

**3.2.9****informação documentada**

informação requerida que seja controlada e mantida por uma organização (3.2.2) e pelo meio em que está contida

Nota 1 de entrada: informação documentada pode estar em qualquer formato e mídia, e ser de qualquer fonte.

Nota 2 de entrada: Informação documentada pode se referir a:

- sistema de gestão (3.1.3.1), incluindo os processos relacionados (3.1.5);
- informação criada para que a organização opere (documentação);
- evidência de resultados alcançados (registros).

Nota 3 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

**3.2.10****cultura**

valores, crenças e comportamentos compartilhados de uma organização (3.2.2) ou comunidade

**3.2.11****ambiente de trabalho**

conjunto de condições sob as quais o trabalho é realizado

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.5.5, modificada pela exclusão da Nota 1 de entrada]

**3.3 Termos relacionados ao objetivo****3.3.1****visão**

aspiração do que uma organização (3.2.2) gostaria de se tornar ou alcançar, conforme expresso pela Alta Direção (3.2.1)

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.5.10, modificada pela adição de “alcançar” à definição]

**3.3.1.1****visão da inovação**

visão (3.3.1) no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Geralmente, a visão da inovação é consistente com a visão geral da organização (3.2.2) e fornece uma estrutura para o estabelecimento de uma estratégia de inovação (3.3.4.1), política de inovação (3.3.2.1) e objetivos de inovação (3.3.3.1).

### 3.3.2

#### **política**

intenções e direção de uma organização (3.2.2), como formalmente expressas por sua Alta Direção (3.2.1)

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

#### 3.3.2.1

##### **política de inovação**

política (3.3.2) em relação à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Geralmente, a política de inovação é consistente com a política geral da organização (3.2.2), pode ser alinhada com a visão de inovação (3.3.1.1) e fornece uma estrutura para o estabelecimento de uma estratégia de inovação (3.3.4.1) e objetivos de inovação (3.3.3.1).

Nota 2 de entrada: Os princípios de gestão da inovação podem formar uma base para o estabelecimento de uma política de inovação.

### 3.3.3

#### **objetivo**

resultado a ser alcançado

Nota 1 de entrada: Um objetivo pode ser estratégico, tático ou operacional.

Nota 2 de entrada: Os objetivos podem estar relacionados a diferentes disciplinas [como metas financeiras, de saúde e segurança, e ambientais) e podem ser aplicados em diferentes níveis (como estratégico, em toda a organização, projeto, produto, iniciativa e processo (3.1.5)].

Nota 3 de entrada: Um objetivo pode ser expresso de outras formas, por exemplo, como um resultado pretendido, um propósito, um critério operacional, como um objetivo de inovação (3.3.3.1) ou pelo uso de outras palavras com significado similar (por exemplo, finalidade, alvo ou meta).

Nota 4 de entrada: No contexto dos sistemas de gestão da inovação (3.1.3.3), os objetivos de inovação (3.3.3.1) são estabelecidos pela organização (3.2.2), consistentes com a estratégia de inovação (3.3.4.1) e com a política de inovação (3.3.2.1), para obter resultados específicos.

Nota 5 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição original foi modificada pela adição de "iniciativa" na Nota 2 de entrada e "estratégia de inovação" na Nota 4 de entrada.

#### 3.3.3.1

##### **objetivo da inovação**

objetivo (3.3.3) em relação à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Geralmente, os objetivos de inovação são baseados na estratégia de inovação (3.3.4.1) e na política de inovação (3.3.2.1) da organização (3.2.2).

Nota 2 de entrada: Os objetivos de inovação são geralmente especificados para funções, níveis, iniciativas e processos pertinentes (3.1.5) na organização.

### 3.3.4

#### **estratégia**

plano para alcançar objetivos (3.3.3)

Nota 1 de entrada: Uma estratégia geralmente inclui um conjunto coordenado de atividades e a alocação de recursos necessários para alcançar os objetivos.

Nota 2 de entrada: Uma estratégia pode ser aplicada em diferentes níveis e funções nas ou entre organizações (3.2.2). Uma estratégia geral pode ser apoiada por um conjunto de estratégias funcionais e de nível inferior mais detalhadas.

Nota 3 de entrada: Uma estratégia geralmente é planejada, mas pode evoluir ou emergir ao longo do tempo como resultado de adaptações e ajustes contínuos.

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.5.12, modificada pela exclusão de “longo prazo ou geral” antes de “objetivos” e pela adição das notas 1 a 3 de entrada]

### 3.3.4.1

#### **estratégia de inovação**

estratégia (3.3.4) no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Geralmente, a estratégia de inovação é consistente com a estratégia geral e com a direção estratégica da organização (3.2.2), pode ser alinhada com a visão de inovação (3.3.1.1) e com a política de inovação (3.3.2.1), e fornece uma estrutura para o estabelecimento de objetivos de inovação (3.3.3.1).

Nota 2 de entrada: Uma estratégia de inovação geralmente determina a lógica para o engajamento em atividades de inovação (3.1.4) e iniciativas de inovação (3.6.1), e como se espera que essas atividades realizem valor (3.7.6) para a organização e para as partes interessadas pertinentes (3.2.4).

Nota 3 de entrada: Uma estratégia de inovação pode incluir as escolhas feitas em termos de, por exemplo, o que será feito, tipos de inovações em que focar, quem estará envolvido em termos de partes interessadas, o que será necessário em termos de recursos, estruturas e processos (3.1.5), quem será responsável, quando será concluída, e como os resultados serão monitorados (3.8.1), medidos (3.8.2), avaliados (3.8.3), protegidos, comunicados e documentados.

## 3.4 Termos relacionados ao conhecimento

### 3.4.1

#### **conhecimento**

resultado da assimilação de informação por meio de aprendizagem

Nota 1 de entrada: O conhecimento pode ser adquirido por meio de pesquisa, experiência ou educação.

Nota 2 de entrada: O conhecimento inclui informação, fatos, princípios, teorias e práticas relacionadas a um campo de trabalho ou estudo.

Nota 3 de entrada: O conhecimento pode ser individual ou coletivo. O conhecimento coletivo é obtido de pessoas colaborando e disponibilizando seus conhecimentos tácitos e subconscientes.

### 3.4.2

#### **competência**

capacidade de aplicar conhecimentos (3.4.1) e habilidades para alcançar resultados pretendidos

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

### 3.4.3

#### ***insight***

conhecimento profundo e único (3.4.1) sobre uma entidade (3.2.5)

Nota 1 de entrada: No contexto das atividades de inovação (3.1.4), os *insights* podem revelar oportunidades para a realização de valor (3.7.6).

Nota 2 de entrada: A identificação de *insights* geralmente faz parte dos processos de inovação (3.1.5.1).

### 3.5 Termos relacionados à propriedade intelectual

#### 3.5.1

##### **ativo intelectual**

criação intangível ou conhecimento (3.4.1) que possui valor (3.7.6)

#### 3.5.2

##### **propriedade intelectual**

resultante de atividades intelectuais passíveis de proteção por lei

Nota 1 de entrada: Propriedade intelectual pode incluir invenções (3.1.6), descobertas científicas, obras literárias, científicas ou artísticas, símbolos, desenhos, nomes e imagens usados no comércio, desenhos industriais, *performances*, gravações, transmissões e outras obras criativas e industriais.

Nota 2 de entrada: "Proteção por lei" refere-se às áreas da lei consideradas direitos de propriedade intelectual (3.5.3).

Nota 3 de entrada: Ver B.3 para uma comparação entre as definições relacionadas à propriedade intelectual pela ISO e pela Convenção TRIPS/WIPO.

#### 3.5.3

##### **direitos de propriedade intelectual**

direitos legais associados à propriedade intelectual (3.5.2)

Nota 1 de entrada: Direitos de propriedade intelectual incluem direitos autorais e direitos relacionados, marcas comerciais, indicações geográficas, direitos de *design* industrial, patentes, projetos de leiaute (topografias) de circuitos integrados e proteção de informações não divulgadas.

Nota 2 de entrada: Ver B.3 para uma comparação entre as definições relacionadas à propriedade intelectual pela ISO e pela Convenção TRIPS/WIPO.

#### 3.5.4

##### **gestão de propriedade intelectual**

gestão (3.1.2) em relação à propriedade intelectual (3.5.2)

#### 3.5.5

##### **estratégia de propriedade intelectual**

estratégia (3.3.4) no que diz respeito à propriedade intelectual (3.5.2)

#### 3.5.6

##### **política de propriedade intelectual**

política (3.3.2) no que diz respeito à propriedade intelectual (3.5.2)

### 3.6 Termos relacionados à iniciativa de inovação

#### 3.6.1

##### **iniciativa de inovação**

conjunto de atividades coordenadas visando a inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Uma iniciativa de inovação pode ser informal ou formalmente controlada, e pode assumir a forma de um projeto, programa ou qualquer outro tipo de abordagem.

Nota 2 de entrada: Uma iniciativa de inovação pode ser implementada por um ou mais processos de inovação (3.1.5.1).

Nota 3 de entrada: Os objetivos (3.3.3) e o escopo de uma iniciativa de inovação podem mudar e ser atualizados à medida que a iniciativa prossegue. Uma iniciativa pode ser descontinuada ou suspensa, ou a sua saída pode ser transferida para outras iniciativas, projetos ou programas. Nem todas as iniciativas resultam em inovações.

Nota 4 de entrada: Um conjunto de iniciativas de inovação pode formar um portfólio de inovação (3.6.2).

### 3.6.2

#### portfólio de inovação

conjunto de iniciativas de inovação (3.6.1) agrupadas

Nota 1 de entrada: As iniciativas de inovação do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionadas.

Nota 2 de entrada: Um portfólio de inovação é geralmente usado para facilitar a gestão (3.1.2) de iniciativas de inovação.

### 3.6.3

#### ideação

processo (3.1.5) de geração, compartilhamento e evolução de ideias e conceitos

Nota 1 de entrada: A ideação geralmente faz parte dos processos de inovação (3.1.5.1).

### 3.6.4

#### implantação

processo (3.1.5) para colocar entidades (3.2.5) ou recursos em uso eficaz (3.7.4)

Nota 1 de entrada: A implantação geralmente faz parte dos processos de inovação (3.1.5.1).

[FONTE: Oxford English Dictionary, modificado]

### 3.6.5

#### inovação aberta

processo (3.1.5) para a gestão (3.1.2) do compartilhamento e fluxos de informação e conhecimento (3.4.1), através das fronteiras da organização (3.2.2), no que diz respeito à inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: A inovação aberta pode ser um processo colaborativo envolvendo várias partes, por exemplo, sob a forma de uma rede de valor.

Nota 2 de entrada: A inovação aberta pode ser facilitada pela presença de um ecossistema de inovação ou rede de valor.

### 3.6.6

#### parceria de inovação

esforço colaborativo de duas ou mais organizações (3.2.2), com a intenção de alcançar a inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: Uma parceria de inovação pode envolver o estabelecimento de objetivos conjuntos de inovação (3.3.3.1), estratégias (3.3.4), papéis, estruturas, suporte e processos (3.1.5), incluindo a contribuição e o compartilhamento de recursos, por exemplo finanças, conhecimento (3.4.1) e pessoas.

Nota 2 de entrada: O objetivo de uma parceria de inovação pode ser que todas as partes se beneficiem mutuamente da realização conjunta de valor (3.7.6) das oportunidades de inovação.

### 3.7 Termos relacionados ao desempenho

#### 3.7.1

##### **desempenho**

resultado mensurável

Nota 1 de entrada: Desempenho pode estar relacionado a constatações quantitativas ou qualitativas.

Nota 2 de entrada: Desempenho pode estar relacionado à gestão (3.1.2) de atividades, processos (3.1.5), produtos e serviços, sistemas (3.1.3) ou organizações (3.2.2).

Nota 3 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição original foi modificada pela alteração da Nota 2 de entrada.

#### 3.7.2

##### **indicador**

informação específica sobre um estado, condição ou impacto

Nota 1 de entrada: Indicadores são geralmente mensuráveis e podem ser quantitativos ou qualitativos.

#### 3.7.3

##### **eficiência**

relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.7.10]

#### 3.7.4

##### **eficácia**

extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição original foi modificada pela adição de “são” antes de “alcançados”.

#### 3.7.5

##### **capacidade de inovação**

capacidade de realizar atividades de inovação (3.1.4) e iniciativas de inovação (3.6.1) para alcançar a inovação (3.1.1)

Nota 1 de entrada: As capacidades de inovação podem incluir proficiência em tecnologias, inteligência estratégica, acesso a fundos, funções operacionais e processos (3.1.5), contribuindo para o desempenho da inovação (3.7.1), e contar com pessoas competentes e experientes contribuindo para os objetivos de inovação (3.3.3.1).

#### 3.7.6

##### **valor**

ganhos pela satisfação de necessidades e expectativas, em relação aos recursos utilizados

EXEMPLO Receitas, economias, produtividade, sustentabilidade, satisfação, empoderamento, engajamento, experiência, confiança.

Nota 1 de entrada: O valor é relativo à, e determinado pela percepção da, organização (3.2.2) e partes interessadas (3.2.4).

Nota 2 de entrada: O valor pode ser financeiro ou não financeiro.

Nota 3 de entrada: O valor pode ser criado, realizado, adquirido, redistribuído, compartilhado, perdido ou destruído.

Nota 4 de entrada: O valor de uma entidade (3.2.5) é geralmente determinado em termos da quantidade de outras entidades pelas quais pode ser trocado.

Nota 5 de entrada: A palavra “valor” às vezes se refere a uma unidade (numérica) de dados, por exemplo, o resultado da medição (3.8.2), e “valores” às vezes se refere aos princípios ou normas de comportamento, por exemplo, incluído no conceito de cultura (3.2.10). Quando “valor” é usado nesses sentidos, convém que seja sempre usado com alguma forma de qualificador, por exemplo, “Valor numérico”, ou o significado deve ser óbvio a partir do contexto.

### 3.8 Termos relacionados à avaliação

#### 3.8.1 monitoramento

determinação (3.11.1) da situação de um sistema (3.1.3), um processo (3.1.5) ou uma atividade

Nota 1 de entrada: Para determinar a situação, pode haver necessidade de verificar, supervisionar ou observar criticamente.

Nota 2 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

#### 3.8.2 medição

processo (3.1.5) para determinar um valor

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

#### 3.8.3 avaliação (*evaluation*)

processo (3.1.5) de comparação de resultados de análise com critérios estabelecidos

Nota 1 de entrada: A avaliação pode ser feita para determinar, por exemplo, eficácia (3.7.4), eficiência (3.7.3), desempenho (3.7.1), conformidade (3.8.8) ou valor (3.7.6).

#### 3.8.4 processo de avaliação (*assessment*)

processo (3.1.5) que compreende monitoramento (3.8.1), medição (3.8.2), análise e avaliação (3.8.3)

**NOTA BRASILEIRA** Para os efeitos deste documento, o termo “assessment” foi traduzido como “processo de avaliação” (3.8.4), para evitar conflito com o termo “evaluation”, que foi traduzido como “avaliação” (3.8.3).

##### 3.8.4.1 avaliação de gestão da inovação

processo de avaliação (3.8.4) no que diz respeito à gestão da inovação (3.1.2.1)

Nota 1 de entrada: A avaliação da gestão da inovação pode ser feita para determinar a capacidade de inovação (3.7.5) ou o desempenho da inovação (3.7.1) de uma organização (3.2.2).

#### 3.8.5 requisito

necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória

Nota 1 de entrada: “Geralmente implícita” significa que é costume ou prática comum para a organização (3.2.2) e para as partes interessadas (3.2.4) que a necessidade ou expectativa sob consideração esteja implícita.

Nota 2 de entrada: Um requisito especificado é aquele que é declarado, por exemplo, em informação documentada (3.2.9).

Nota 3 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

### **3.8.6 auditoria**

processo sistemático, independente e documentado (3.1.5) para obter evidência objetiva e avaliá-la (3.8.3) objetivamente para determinar em que medida os critérios de auditoria são atendidos

Nota 1 de entrada: Uma auditoria pode ser uma auditoria interna (primeira parte) ou uma auditoria externa (segunda ou terceira parte), e pode ser uma auditoria combinada (combinando duas ou mais disciplinas).

Nota 2 de entrada: Uma auditoria interna é conduzida pela própria organização (3.2.2) ou por uma parte externa em seu nome.

Nota 3 de entrada: “Evidência de auditoria” e “critério de auditoria” são definidos na ISO 19011.

Nota 4 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição original foi modificada para remover o efeito da circularidade entre os critérios de auditoria e as evidências de auditoria.

### **3.8.7 análise crítica**

determinação da pertinência, adequação, eficiência (3.7.3) ou eficácia (3.7.4) de uma entidade (3.2.5) para alcançar objetivos (3.3.3)

EXEMPLO Análise crítica da gestão.

[FONTE: ISO 9000:2015, 3.11.2, modificada pela adição de “eficiência”, substituição de “objeto” por “entidade”, exclusão de “estabelecido” antes de “objetivos” na definição e redução do número de exemplos e exclusão da Nota 1 de entrada.]

### **3.8.8 conformidade**

cumprimento de um requisito (3.8.5)

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

### **3.8.9 não conformidade**

não cumprimento de um requisito (3.8.5)

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão.

### **3.8.10 desvio**

afastamento de uma direção, posição ou objetivo pretendido ou esperado (3.3.3)

### **3.8.11 ação corretiva**

ação para eliminar a causa de um desvio (3.8.10) ou não conformidade (3.8.9) e impedir a recorrência

Nota 1 de entrada: Este termo é um dos termos comuns e definições centrais da estrutura de alto nível para as Normas ISO de sistema de gestão. A definição original foi modificada pela adição de “desvio”.

## 4 Conceitos fundamentais e princípios de gestão da inovação

### 4.1 Geral

#### 4.1.1 Justificativa para o engajamento em atividades de inovação

O ambiente em que uma organização opera hoje é caracterizado por mudanças aceleradas, globalização de mercados, novas tecnologias e concorrentes emergentes, novos requisitos regulatórios e usuários e cidadãos cada vez mais exigentes.

Nesse ambiente, a capacidade de inovar e gerenciar atividades de inovação são fatores-chave de sucesso e, frequentemente, necessidades para a maioria das organizações. Elas procuram realizar valor continuamente pela introdução de produtos, serviços, processos, modelos, métodos ou quaisquer outros tipos de inovação, novos ou alterados.

As razões para inovar e o valor que as organizações pretendem realizar podem incluir aumentar as receitas, o crescimento e a lucratividade, reduzir custos, atender as necessidades não atendidas, aumentar a satisfação dos usuários, clientes e cidadãos, obter vantagem competitiva, renovar o portfólio de ofertas, proteger e criar novos mercados, cumprir regulações, motivar funcionários, atrair parceiros, colaboradores e financiamento, usar os recursos com mais eficiência, reduzir o desperdício, melhorar a reputação, criar benefícios sociais e assim por diante.

Engajar-se em atividades de inovação é, portanto, uma maneira de uma organização ser focada no futuro e cumprir efetivamente seus objetivos gerais de assegurar prosperidade, sustentabilidade e, o longo prazo, relevância e sobrevivência.

#### 4.1.2 Atividades de inovação nas organizações

**4.1.2.1** A inovação é um aspecto do desenvolvimento e da mudança nas organizações, além de outras atividades para realizar valor, como melhorias, vendas, *marketing*, comunicação, parceria e aquisições.

A inovação pode ocorrer:

- a) em todas as partes de uma organização, dentro e em colaboração entre unidades e processos, por exemplo, estratégia, vendas, *marketing*, treinamento, pesquisa e desenvolvimento, fornecimento, serviços, suporte e outras atividades operacionais;
- b) nas organizações de uma cadeia de valor, rede ou ecossistema, incluindo fornecedores, contratados, distribuidores, parceiros, usuários, clientes e autoridades públicas;
- c) em todas as etapas do ciclo de vida, incluindo pesquisa, projeto, fabricação, distribuição, *marketing*, suporte, manutenção, retirada de uso e reciclagem;
- d) em todos os componentes do modelo de realização de valor, por exemplo, proposição de valor, experiência do usuário, relacionamento com parceiros, modelo de receita e estrutura de custos.

**4.1.2.2** As atividades de inovação:

- a) podem servir a propósitos diferentes, dependendo da estratégia geral da organização, por exemplo, a ambição de ser um visionário ou modelador (pioneiro) em uma área ou mercado, *versus* um adaptador (seguidor rápido);

- b) são, por natureza, exploratórias, caracterizadas por incerteza, experimentação, aprendizagem e fornecimento de *feedback*, e são, portanto, geralmente diferentes de outras atividades organizacionais;
- c) podem ser acionadas e guiadas por *insights*, por exemplo, necessidades e expectativas, declaradas ou não, oportunidades, desafios ou problemas relacionados a ofertas ou a partes interessadas, concorrentes, tendências e outras mudanças no contexto;
- d) muitas vezes são desafiadoras e são desafiadas pela estrutura organizacional e cultura existentes, e podem enfrentar resistência e inércia oriundas, por exemplo, de suposições, paradigmas estabelecidos e da atual lógica dominante.

Todos estes fatores têm implicações na maneira como as atividades de inovação podem ser gerenciadas, bem como na necessidade de um sistema de gestão da inovação.

### 4.1.3 Impacto das inovações

As inovações podem ser transformadoras para as organizações e suas partes interessadas. Com o tempo, e dependendo do contexto, pode haver períodos de mudanças relativamente pequenas, por exemplo, melhorias contínuas e previsíveis e inovações incrementais, que se combinam com mudanças ocasionais significativas na realização de valor para formar novos conceitos, plataformas ou gerações de ofertas, por exemplo, inovações radicais e disruptivas.

O impacto resultante das inovações geralmente é tanto a realização do valor quanto a redistribuição, ou mesmo a destruição, de valor ao longo da cadeia, rede ou ecossistema das partes interessadas. As inovações estão mudando continuamente a distribuição de valor em uma sociedade, resultando em novas oportunidades e desafios.

Algumas partes interessadas podem ser impactadas negativamente por inovações disruptivas, e inovações podem ter impactos tanto positivos quanto negativos no contexto mais amplo, além dos interesses das partes interessadas envolvidas, os quais pode-se necessitar que sejam considerados.

Inovações estão por toda parte. As inovações podem ajudar a enfrentar os desafios sociais, econômicos, políticos e ambientais globais mais críticos. As inovações moldaram e continuarão a moldar o desenvolvimento e a transformação da vida das pessoas, organizações e sociedades.

## 4.2 Conceitos fundamentais

### 4.2.1 Inovação

Uma inovação (ver 3.1.1) pode ser um produto, serviço, processo, modelo, método ou qualquer outra entidade ou combinação de entidades. Por exemplo, um modelo pode ser um modelo de negócios, um modelo operacional ou qualquer outro modelo de realização de valor. Qualquer coisa, em qualquer área, pode ser inovada.

O conceito de inovação é caracterizado por novidade e valor. Para realizar valor, convém que a entidade seja introduzida, implementada, desdobrada, adotada ou usada até certo ponto. Assim, novidade e valor são características necessárias e suficientes do conceito de inovação. Isso significa, por exemplo, que ideias e invenções sem a manifestação de valor não são inovações.

O grau de novidade de uma inovação é relativo à, e determinado pela, percepção das partes interessadas pertinentes envolvidas. A inovação pode, por exemplo, ser algo novo no “mundo”, ou seja, nunca ter sido vista ou feita antes em qualquer lugar, ser nova em um setor, área ou disciplina

específica, por exemplo, indústria ou mercado, ou ser nova para uma comunidade, organização ou segmento de usuários ou para uma parte interessada específica. Uma inovação pode incorporar uma combinação de entidades existentes, o que significa que ela não precisa ser original ou única em suas partes.

Graus de novidade podem ser expressos por atributos a uma inovação, por exemplo, inovação incremental (mudanças graduais) ou inovação radical (completamente nova ou com mudanças significativas). O grau de novidade também é relativo ao tempo de implantação. Com o tempo, uma inovação pode ser amplamente adotada e difundida na sociedade, passando do novo ao convencional e, eventualmente, se tornando obsoleta. O tempo de vida pode variar muito de inovação para inovação.

A realização ou redistribuição de valor pode ocorrer em diferentes níveis: individual, organizacional ou social. O valor (ver 3.7.6) pode ser financeiro e não financeiro, por exemplo, receitas, economias, produtividade, sustentabilidade, satisfação, empoderamento, engajamento, experiência ou confiança. O valor, positivo ou negativo, é determinado pelas partes interessadas pertinentes envolvidas. Por exemplo, o valor de uma inovação pode ser percebido de maneira diferente por diferentes categorias de usuários ou por produtores, distribuidores e consumidores ao longo de uma cadeia ou rede de valor específica.

Ao determinar o valor de uma inovação, uma parte interessada geralmente considera os benefícios em relação aos custos associados à sua realização e adoção, bem como o valor de produtos alternativos, serviços, processos, modelos, métodos etc. O valor está relacionado ao atendimento de necessidades e expectativas, declaradas ou não. O valor de uma inovação geralmente evolui ao longo do tempo, de incerto a validado, conforme as necessidades e as expectativas são determinadas e atendidas.

A realização de valor é o objetivo final, o impacto desejado e a justificativa para as organizações se engajarem em atividades de inovação. As inovações podem ser significativas e transformadoras em seu impacto para todas as partes interessadas envolvidas. O valor pode ser realizado, redistribuído ou destruído para inovadores, intermediários e usuários, em uma cadeia ou rede de valor, ou entre setores, áreas e disciplinas.

#### **4.2.2 Atributos da inovação**

Uma inovação pode ter um ou mais atributos descrevendo o que, como e por que é inovadora. Uma inovação específica pode ser descrita usando vários atributos, por exemplo, inovação incremental de produtos.

##### **4.2.2.1 Atributos que descrevem o que é inovador**

Os atributos podem incluir:

- a) uma descrição da entidade que é inovadora, por exemplo, inovação de produtos, inovação de serviços, inovação de processos, inovação de modelos de negócio ou inovação de gestão;
- b) o grau de mudança da entidade que varia de mudança incremental a radical, por exemplo, inovação incremental ou inovação radical.

##### **4.2.2.2 Atributos que descrevem como é inovador**

Os atributos podem incluir:

- a) as partes interessadas pertinentes, internas ou externas, envolvidas em atividades de inovação, por exemplo, inovação de usuário, inovação de funcionários, inovação baseada em colaboração coletiva ou inovação entre unidades;

- b) o contexto das atividades de inovação, por exemplo, inovação interna (usando recursos dentro de uma organização), inovação aberta (usando recursos dentro e fora de uma organização), inovação colaborativa (envolvendo uma ou várias organizações parceiras) ou ecossistema de inovação;
- c) os recursos que precisam estar, ou estão de fato, disponíveis para inovar, por exemplo, inovação tecnológica ou inovação digital.

#### 4.2.2.3 Atributos que descrevem por que são inovadores

Os atributos podem incluir:

- a) o tipo de valor que a inovação realiza quando implantada, por exemplo, inovação de crescimento, inovação sustentada, inovação estratégica, inovação de produtividade, inovação ambiental ou inovação social;
- b) o tipo de mudança ou impacto relacionado às partes interessadas e contextos, por exemplo, inovação disruptiva ou inovação transformadora.

### 4.2.3 Conceitos relacionados à inovação

#### 4.2.3.1 Relação entre melhoria e inovação

A melhoria (ver 3.1.7) pode resultar, por exemplo, no desempenho aprimorado de um produto ou processo. Tanto a inovação quanto a melhoria realizam valor e envolvem mudanças. Os conceitos estão parcialmente sobrepostos, mas a melhoria é limitada à mudança de uma entidade existente, em que medidas do seu estado original são significativas (geralmente sob condições de menor incerteza).

Uma inovação também pode incluir a introdução de uma nova entidade que não existia antes (geralmente sob condições de maior incerteza). Finalmente, melhorias usando abordagens existentes e métodos e soluções conhecidos geralmente não resultam em inovações.

#### 4.2.3.2 Relação entre invenção e inovação

A invenção (ver 3.1.6) é caracterizada por novidade. Uma invenção é limitada a ser nova, no sentido de que não existia antes, enquanto uma inovação pode ser qualquer entidade nova ou alterada, por exemplo, um produto, serviço, processo, modelo, método ou uma combinação deles. Convém que uma inovação realize valor, o que não é requerido de uma invenção. Uma invenção pode evoluir e se tornar uma inovação, mas uma inovação não precisa necessariamente incluir uma invenção.

#### 4.2.3.3 Relação entre criatividade e inovação

Criatividade é a capacidade de conceber uma entidade original, por exemplo, uma ideia, um conceito ou uma solução para um problema. A criatividade geralmente faz parte e apoia atividades, iniciativas e processos de inovação. A criatividade também é uma característica importante de uma cultura que apoia atividades de inovação. No entanto, para alcançar inovações, a criatividade não é suficiente, tendo que ser complementada por outras habilidades e processos, por exemplo validação, desenvolvimento e implantação.

#### 4.2.3.4 Relação entre pesquisa e inovação

A pesquisa envolve trabalhos teóricos, experimentais ou investigativos, visando principalmente a aquisição de novos conhecimentos. A pesquisa pode, mas não necessariamente, fornecer entradas

para diferentes partes dos processos de inovação, por exemplo, conhecimento sobre tendências, comportamentos do usuário e novas tecnologias. A pesquisa tecnológica pode contribuir para os processos de inovação por meio da transferência de tecnologia.

#### 4.2.3.5 Relação entre desenvolvimento e inovação

O desenvolvimento envolve atividades sistemáticas para transformar requisitos em características específicas de uma entidade, com base nos conhecimentos existentes, adquiridos com a pesquisa e a experiência prática. Geralmente, isso significa evoluir produtos, serviços, processos, modelos, métodos etc. novos ou existentes, com base em requisitos determinados, usando processos operacionais.

Os processos de desenvolvimento podem resultar em inovação, mas geralmente são otimizados para, e portanto limitados a, inovações incrementais e sustentadas, por exemplo, estendendo gradualmente as ofertas existentes, satisfazendo os usuários existentes. Os processos de inovação são frequentemente necessários para complementar os processos de desenvolvimento existentes, a fim de introduzir ofertas novas e radicalmente diferentes a novos usuários com necessidades e expectativas declaradas ou não.

#### 4.2.4 Atividades e processos para alcançar a inovação

Os processos de inovação (ver 3.1.5.1) geralmente consistem em um conjunto de atividades inter-relacionadas ou em interação, executadas iterativamente em uma ordem não linear, com o objetivo de alcançar inovações. Exemplos de tais processos são: identificar oportunidades, criar e validar conceitos e desenvolver e implantar soluções. Uma inovação também pode ser o resultado de atividades ou processos que não visem explicitamente a inovação. A inovação pode ser alcançada sem um processo de inovação explícito e sistemático, por exemplo, por acaso ou atividades *ad hoc*.

Os processos de inovação podem ser usados para formar diferentes configurações de processo, para se adequar à iniciativa específica de inovação em questão. Convém que os processos de inovação sejam flexíveis e adaptáveis aos tipos de inovações que a organização procura alcançar.

Os processos de inovação podem ser:

- a) implementados total ou parcialmente dentro ou independentemente de outros processos estabelecidos na organização (por exemplo, processos de desenvolvimento de produtos e processos de vendas). Por exemplo, a saída do processo de validação pode ser a entrada para o processo de desenvolvimento de produto existente;
- b) conectados a outros processos internos ou externos pertinentes, por exemplo, processos de parceria, processos de fusões e aquisições, processos de colaboração, processos de pesquisa e desenvolvimento e processos de gestão da propriedade intelectual;
- c) executados dentro de uma organização ou entre organizações, envolvendo diferentes partes interessadas, por exemplo, usando inovação aberta, inovação colaborativa, redes de valor ou ecossistemas.

Processos de inovação são processos exploratórios caracterizados por pesquisa, experimentação, tolerância a falhas e aprendizado.

Os processos de inovação geralmente são projetados para identificar e testar incertezas em novos contextos em que as decisões precisam se basear em suposições, ao invés de em conhecimentos e fatos validados. Incertezas podem ser encontradas em diferentes domínios, dependendo do

tipo de inovação, por exemplo, incertezas de mercado, regulatórias, tecnológicas, organizacionais ou de recursos.

Consequentemente, os processos de inovação envolvem assumir riscos e descontinuar as iniciativas. Nem todas as ideias, conceitos ou soluções resultarão ou têm que resultar em uma inovação. Iniciativas de inovação descontinuadas ou alteradas são parte integrante dos processos de inovação e uma fonte de aprendizado como entrada para novas iterações de processos e futuros esforços de inovação.

O grau aceitável de assumir riscos depende da ambição de inovação e dos tipos de inovação abordados pela organização. Por exemplo, inovações radicais e disruptivas geralmente envolvem riscos mais altos. Assumir riscos relacionados à inovação pode ser gerenciado, por exemplo, por ter uma perspectiva de portfólio incorporando iniciativas com diferentes níveis de risco. A tolerância a falhas e riscos relacionados às atividades de inovação depende da cultura organizacional.

#### 4.2.5 Gestão da inovação

Os processos de inovação são geralmente gerenciados para alcançar inovações. As organizações que gerenciam proativamente atividades e iniciativas de inovação podem ser mais rápidas na busca de oportunidades, reagir a desafios e gerenciar riscos relacionados, e são mais propensas a tomar ações efetivas e a alcançar sucesso sustentado. Os motivos para gerenciar atividades de inovação incluem:

- a) assegurar o alinhamento das atividades e as iniciativas de inovação com a direção estratégica da organização, incluindo alocação de recursos, indicadores e acompanhamento;
- b) assegurar que a estratégia e os objetivos da inovação sejam flexíveis e adaptáveis à evolução de áreas de oportunidades e inovações promissoras;
- c) gerenciar o compromisso entre a otimização do desempenho e a exploração de novas oportunidades na organização;
- d) fortalecer uma cultura de apoio às atividades de inovação e criar as condições apropriadas para inovar com eficácia, incluindo assegurar recursos;
- e) remover barreiras para iniciativas de inovação e aos inovadores, por exemplo, implementar processos e fornecer suporte para permitir atividades de inovação na organização;
- f) assegurar que as atividades de inovação se baseiem na compreensão de necessidades e expectativas declaradas ou não.

A gestão da inovação (ver 3.1.2.1) pode incluir o estabelecimento de políticas e objetivos, além de estratégias, processos, estruturas, papéis e responsabilidades e outros apoios, para alcançar esses objetivos por meio do planejamento, operação, avaliação de desempenho etc.

A gestão da inovação pode ser vista como parte integrante das atividades de gestão geral da organização. Políticas, objetivos e estratégias de inovação podem fazer parte e contribuir para alcançar a direção estratégica da organização.

## 4.2.6 Sistema de gestão da inovação

### 4.2.6.1 Geral

Os processos e o apoio necessários para alcançar inovações podem ser gerenciados de maneira mais eficaz e eficiente como um sistema de elementos inter-relacionados e interativos. Os motivos para gerenciar as atividades de inovação como um sistema incluem:

- a) orientar a organização a focar nas atividades, iniciativas e apoio de inovação mais importantes e pertinentes, devido à sua orientação estratégica;
- b) permitir que a Alta Direção estabeleça uma ambição e visão de inovação pertinentes e otimizar o uso de recursos;
- c) conscientizar interna e externamente sobre as atividades de inovação, com base em uma estrutura e vocabulário comuns;
- d) facilitar a avaliação, incluindo a identificação de elementos fracos, gargalos e consequências não intencionais e *benchmarking* do sistema de gestão da inovação, a fim de promover melhorias;
- e) ser compatível, com a possibilidade de integração, com outros sistemas de gestão da organização.

### 4.2.6.2 Elementos fundamentais do sistema

Um sistema de gestão da inovação (ver 3.1.3.3) inclui todos os elementos e suas interações necessários para que uma organização estabeleça as suas capacidades de inovação, com o objetivo de alcançar inovações de maneira eficaz e sustentável. Os elementos fundamentais do sistema são:

- a) Contexto da organização – A organização determina as questões externas e internas que são pertinentes para o seu propósito, incluindo áreas de oportunidade que podem desencadear iniciativas de inovação, as necessidades e expectativas das partes interessadas e a cultura e a abordagem de suporte necessárias à colaboração.
- b) Liderança – Com o contexto da organização como entrada, a Alta Direção demonstra liderança e compromisso com o sistema de gestão da inovação e estabelece uma visão, estratégia e política de inovação, bem como os papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais necessários.
- c) Planejamento – Com base na liderança e no nível de ambição estabelecidos pela Alta Direção, a organização determina as suas ações para lidar com oportunidades e riscos, estabelece os seus objetivos de inovação e planeja alcançá-los, incluindo estruturas organizacionais e portfólios de inovação.
- d) Apoio – O apoio necessário para o sistema de gestão da inovação é estabelecido, por exemplo, por pessoas com as competências necessárias, recursos financeiros e outros, conscientização, comunicação, ferramentas e métodos, bem como por abordagens para a gestão da inteligência estratégica e propriedade intelectual.
- e) Operações – As iniciativas de inovação, por exemplo, projetos, programas ou outras atividades, são estabelecidas e implementadas usando os processos de inovação apropriados, por exemplo, identificar oportunidades, criar e validar conceitos e desenvolver e implantar soluções.
- f) Avaliação de desempenho – O desempenho do sistema de gestão da inovação é avaliado regularmente, usando indicadores de desempenho de inovação em relação ao planejado e considerando a visão, estratégia, política e objetivos.

- g) Melhoria – Com base na avaliação de desempenho, o sistema de gestão da inovação é melhorado continuamente pela organização, com foco nas lacunas e desvios mais críticos em relação ao contexto, liderança, planejamento, apoio e operações.

#### **4.2.7 Relacionamento com outros sistemas de gestão**

A implementação de um sistema de gestão da inovação eficaz e eficiente pode ter impacto ou ser impactada por outros sistemas de gestão e pode exigir integração em vários níveis.

As normas de sistemas de gestão se complementam, mas também podem ser usadas independentemente. Um sistema de gestão da inovação pode ser implementado juntamente com outras normas de sistemas de gestão, ajudando as organizações a equilibrar ofertas e operações existentes, com a exploração e introdução de novas ofertas.

Os diferentes elementos do sistema de gestão de uma organização, incluindo o seu sistema de gestão da inovação, podem formar um sistema de gestão integrado.

### **4.3 Princípios de gestão da inovação**

Os oito princípios a seguir são a base para a gestão eficaz das atividades de inovação e a base do sistema de gestão da inovação.

Um princípio de gestão da inovação inclui uma declaração do princípio, uma justificativa de por que o princípio é importante para a organização, alguns exemplos de benefícios associados ao princípio e, finalmente, exemplos de ações que a organização pode executar para melhorar o desempenho ao aplicar o princípio.

Os princípios podem ser considerados um conjunto aberto a ser integrado e adaptado dentro da organização.

#### **4.3.1 Realização de valor**

##### **4.3.1.1 Declaração**

Valor, financeiro ou não financeiro, é realizado a partir da implantação, adoção e impacto de soluções novas ou alteradas para as partes interessadas.

##### **4.3.1.2 Justificativa**

O objetivo da gestão da inovação é realizar valor. O valor é realizado pelo processo de identificação, compreensão e satisfação das necessidades das partes interessadas. A realização de valor, financeiro e não financeiro, é vital para a sustentabilidade das organizações.

##### **4.3.1.3 Principais benefícios**

Alguns dos principais benefícios potenciais são:

- a) contribuição para vantagens competitivas, crescimento sustentável e relevância a longo prazo da organização;
- b) foco claro para a determinação de escopo, objetivos e critérios de avaliação de desempenho no sistema de gestão da inovação;

- c) uma maior produção de valor das atividades de inovação;
- d) reputação melhorada como organização inovadora;
- e) realização de valor legítima e atividades de inovação;
- f) viabilização para que a cultura apoie atividades de inovação.

#### 4.3.1.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) investir em atividades para entender o contexto, a fim de identificar oportunidades e desafios;
- b) estabelecer objetivos, processos, sistemas e indicadores de desempenho para captura e realização de valor;
- c) avaliar iniciativas de inovação com base em um amplo entendimento de valor, incluindo, mas não limitado a aprendizado, valor social, econômico e ambiental, e desenvolvimento de competências;
- d) empoderar as pessoas a empreender iniciativas de inovação para gerar novas oportunidades de realização de valor;
- e) reconhecer e celebrar a realização de valor para construir uma cultura de apoio às atividades de inovação;
- f) adaptar estruturas organizacionais e processos de inovação para maximizar a realização de valor;
- g) avaliar como as partes interessadas percebem o valor das atividades atuais de inovação e identificar oportunidades de melhoria.

#### 4.3.2 Líderes focados no futuro

##### 4.3.2.1 Declaração

Líderes de todos os níveis, motivados por curiosidade e coragem, desafiam o *status quo*, construindo uma visão e um propósito inspiradores e engajando continuamente as pessoas para alcançar estes objetivos.

##### 4.3.2.2 Justificativa

Esforços conscientes para desafiar o *status quo* permitem que a organização equilibre o foco atual e o desempenho de curto prazo com atenção às oportunidades de inovação, a fim de antecipar e criar o futuro. Líderes de toda a organização inspiram e envolvem funcionários e outras partes interessadas para inovar.

##### 4.3.2.3 Principais benefícios

Alguns dos principais benefícios potenciais são:

- a) abertura à mudança, formas alternativas de fazer as coisas e busca de novas oportunidades;
- b) visão e propósito claros e compartilhados a longo prazo em toda a organização;

- c) foco simultâneo em oportunidades de inovação atuais e futuras;
- d) pessoas inspiradas e engajadas que possam concentrar seus esforços de criatividade e execução em direção a uma visão compartilhada.

#### 4.3.2.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) incentivar e apoiar os líderes a explorar com curiosidade e executar com coragem, considerando questões éticas, legais e de sustentabilidade;
- b) reconhecer e recompensar líderes que desafiem o *status quo*;
- c) incentivar os líderes a compartilhar histórias de sucessos e fracassos para inspirar outras pessoas;
- d) alinhar e comunicar uma visão e um propósito a longo prazo por toda a organização;
- e) incentivar e reconhecer pessoas que estão contribuindo para a visão e o propósito;
- f) fomentar uma cultura de apoio às atividades de inovação;
- g) fornecer às pessoas o apoio necessário, incluindo recursos.

#### 4.3.3 Direção estratégica

##### 4.3.3.1 Declaração

A direção das atividades de inovação é baseada em objetivos alinhados e compartilhados, e em um nível de ambição pertinente, apoiado pelas pessoas e por outros recursos necessários.

##### 4.3.3.2 Justificativa

Objetivos e estratégia de inovação comumente entendidos e compartilhados, alinhados aos objetivos gerais e à direção estratégica da organização, fornecem a base para a alocação de pessoas e recursos. A direção estratégica é usada para priorizar as atividades de inovação, bem como para determinar o escopo para monitorar e avaliar o desempenho e o impacto da inovação.

##### 4.3.3.3 Principais benefícios

Alguns dos principais benefícios potenciais são:

- a) maior compatibilidade com os objetivos gerais e a direção estratégica da organização;
- b) aumento do retorno do investimento em iniciativas de inovação;
- c) expressão explícita e transparente do nível de ambição da organização e expectativas compartilhadas em termos de atividades de inovação;
- d) estruturas para adaptar a estrutura organizacional, atribuir papéis, responsabilidades e autoridades, e orientar investimentos, esforços de colaboração etc.;
- e) designar pessoas e alocar recursos para a execução de iniciativas de inovação;
- f) critérios claros para o monitoramento e a avaliação de iniciativas e portfólios de inovação.

#### 4.3.3.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) assegurar e demonstrar que os objetivos de inovação estão contribuindo para os objetivos gerais e para a direção estratégica da organização;
- b) comunicar a direção estratégica, fornecendo exemplos de áreas de oportunidades e tipos de inovações para focar;
- c) planejar, desenvolver e implementar iniciativas, processos e portfólios de inovação;
- d) demonstrar como as pessoas são designadas e quais recursos são alocados para implementar a estratégia de inovação;
- e) estabelecer indicadores de inovação para monitorar, avaliar e reconhecer o desempenho;
- f) revisar e atualizar a direção estratégica para garantir eficácia e impacto;
- g) comunicar, conforme apropriado, a direção estratégica externamente para moldar as expectativas e atrair as partes interessadas pertinentes.

#### 4.3.4 Cultura

##### 4.3.4.1 Declaração

Valores, crenças e comportamentos compartilhados, apoiando a abertura à mudança, a assunção de riscos e a colaboração, permitem a coexistência de criatividade e execução eficaz.

##### 4.3.4.2 Justificativa

As práticas tradicionais de gestão concentram-se na execução eficiente. Para a gestão da inovação, também é necessário desenvolver valores, crenças e comportamentos de apoio à criação e execução de novas ideias. Para alcançar a inovação, convém que a cultura permita a coexistência dos comportamentos de criatividade e execução.

##### 4.3.4.3 Principais benefícios

Alguns dos principais benefícios potenciais são:

- a) um ambiente de trabalho criativo que promova novas ideias e ideias por meio da imaginação e de abordagens não convencionais;
- b) conhecimento coletivo alcançado por meio da exploração, colaboração e experimentação;
- c) um ambiente de trabalho de execução que aumente o foco e possua processos adaptáveis e entrega com rapidez;
- d) um ambiente de trabalho que incentive e possibilite a experimentação e a assunção de riscos, e permita falhas como oportunidades de aprendizagem;
- e) pessoas inspiradas a sair da zona de conforto e a explorar novas oportunidades e desafios;
- f) pessoas capazes de mudar entre comportamentos e abordagens contrastantes.

#### 4.3.4.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) promover a diversidade para incentivar diferentes perspectivas, desenvolver comportamentos inovadores e maximizar o conhecimento coletivo;
- b) reduzir a hierarquia nas estruturas organizacionais e usar, por exemplo, *hubs* de inovação, *spin-offs*, estrutura de *campus* ou equipes autogerenciadas para promover a criatividade;
- c) incentivar as redes abertas a encontrar oportunidades e soluções;
- d) incentivar as redes fechadas a um alto nível de confiança e colaboração;
- e) implementar um sistema de gestão da inovação que complemente os sistemas de gestão formais ou informais existentes;
- f) apoiar os líderes para que eles possam promover e desenvolver continuamente uma cultura de apoio às atividades de inovação;
- g) definir, reconhecer e demonstrar os diferentes comportamentos e personalidades necessários nas diferentes etapas do processo de inovação;
- h) permitir e aprender com as falhas;
- i) usar uma narração de histórias para promover os comportamentos desejados.

#### 4.3.5 Explorando ideias

##### 4.3.5.1 Declaração

Uma variedade diversificada de fontes internas e externas é usada para construir sistematicamente o conhecimento perspicaz, para explorar as necessidades declaradas e não declaradas.

##### 4.3.5.2 Justificativa

O desenvolvimento de soluções inovadoras depende da identificação de necessidades declaradas e não declaradas. Identificar ideias que podem ser exploradas para realizar valor requer uma abordagem sistemática, com base em diversas fontes de conhecimento. Os *insights* efetivos vão além do óbvio e incorporam a previsão estratégica sobre necessidades e condições futuras.

##### 4.3.5.3 Principais benefícios

Alguns dos principais benefícios potenciais são:

- a) melhor entendimento dos contextos interno e externo em que a organização opera, incluindo forças motrizes e tendências pertinentes;
- b) melhor entendimento de que as atividades de inovação podem causar mudanças e criar novas necessidades;
- c) maior eficácia da inovação, pois a ideação é guiada por necessidades, problemas e desafios identificados;

- d) maior satisfação das necessidades dos usuários, velocidade de realização, retorno do investimento e ciclo de vida das soluções;
- e) níveis reduzidos de incerteza;
- f) priorização de melhores *insights* e ideias, e, finalmente, inovações para investir.

#### 4.3.5.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) identificar fontes de conhecimento interdisciplinares internas e externas pertinentes para desenvolver uma ampla gama de *insights*;
- b) identificar e engajar usuários, clientes e outras partes interessadas para desenvolver um conhecimento único e perspicaz;
- c) disponibilizar prontamente conhecimentos e *insights* acumulados para todas as pessoas pertinentes e partes interessadas;
- d) garantir que informações, conhecimentos e *insights* documentados sejam pertinentes, confiáveis e seguros;
- e) desenvolver, implementar, manter e melhorar os processos adequados para a identificação de *insights* exploráveis;
- f) desenvolver competência para analisar informações e fazer conexões significativas entre tipos de conhecimento;
- g) equilibrar o desenvolvimento de *insights* com os recursos disponíveis para exploração;
- h) assegurar que *insights* sejam aproveitadas para atividades de ideação, concepção e outras atividades de inovação.

#### 4.3.6 Gerenciando incertezas

##### 4.3.6.1 Declaração

Incertezas e riscos são avaliados, alavancados e depois gerenciados, aprendendo com experimentação sistemática e com os processos iterativos, dentro de um portfólio de oportunidades.

##### 4.3.6.2 Justificativa

Equilibrar a exploração de oportunidades e a gestão de riscos aumenta o potencial de realização de valor. A aplicação de uma abordagem de portfólio, combinando experimentação e exploração, gera confiança e cria resiliência para gerenciar incertezas.

##### 4.3.6.3 Principais benefícios

Alguns benefícios-chave potenciais são:

- a) maior confiança na capacidade da organização de lidar com circunstâncias desfavoráveis;
- b) maior capacidade de reduzir a incerteza por meio de experimentação e aprendizado sistemáticos;

- c) portfólio otimizado de oportunidades e realização de valor, mitigando o impacto das incertezas relacionadas;
- d) espaço para ajustar a tomada de riscos de acordo com as considerações estratégicas;
- e) aumento e aprimoramento do conhecimento organizacional e da gestão relacionados, com base nas lições aprendidas e nas falhas.

#### 4.3.6.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) desenvolver estruturas e processos para gerenciar a incerteza, incluindo a gestão da razão entre investimento e valor potencial;
- b) desenvolver e apoiar uma cultura que permita a experimentação e a tomada de riscos para adotar mudanças e incerteza;
- c) gerenciar sistematicamente incertezas e riscos em todo o sistema de gestão da inovação;
- d) estabelecer uma abordagem de portfólio para iniciativas de inovação, equilibrando risco e valor potencial;
- e) gerenciar *insights* e conhecimentos para capturar e disseminar as lições aprendidas;
- f) usar indicadores para monitorar, avaliar e reduzir incertezas e riscos;
- g) garantir que as pessoas saibam como identificar e lidar com incertezas e riscos.

#### 4.3.7 Adaptabilidade

##### 4.3.7.1 Declaração

As mudanças no contexto da organização são tratadas pela adaptação oportuna de estruturas, processos, competências e modelos de realização de valor, para maximizar os recursos de inovação.

##### 4.3.7.2 Justificativa

Novas ideias e soluções geralmente exigem mudanças em estruturas, processos, competências e modelos e na capacidade de responder apropriadamente. A capacidade de antecipar sistematicamente, entender a necessidade de mudança e responder a mudanças é uma capacidade essencial de inovação.

##### 4.3.7.3 Principais benefícios

Alguns benefícios-chave potenciais são:

- a) *insight* e capacidade de fornecer respostas oportunas às mudanças;
- b) ciclos de aprendizagem mais curtos;
- c) maior potencial de realização de valor pela resposta precoce à mudança;
- d) melhor identificação, entendimento, gestão e alavancagem de incertezas e riscos;

- e) uso efetivo dos recursos e melhor retorno dos investimentos;
- f) escalonamento oportuno e implementação de mudanças com velocidade adequada.

#### 4.3.7.4 Ações possíveis

As ações possíveis incluem:

- a) determinar a capacidade da organização de buscar novas oportunidades ou detectar, analisar e responder a interrupções;
- b) criar e analisar cenários futuros e determinar as transformações implicadas, estabelecendo objetivos apropriados;
- c) determinar os recursos necessários para atuar nas mudanças de contexto, objetivos ou foco;
- d) capacitar as pessoas a se antecipar e se adaptar às mudanças;
- e) implementar e gerenciar mudanças em vários horizontes temporais, em atividades paralelas;
- f) monitorar e tomar decisões oportunas sobre a implementação de mudanças, para garantir sua eficácia e adequação ao objetivo.

#### 4.3.8 Abordagem de sistemas

##### 4.3.8.1 Declaração

A gestão da inovação é baseada em uma abordagem de sistemas com elementos inter-relacionados e interativos, além de avaliações regulares de desempenho e melhorias do sistema.

##### 4.3.8.2 Justificativa

O desempenho da inovação de uma organização depende de processos que operam com um objetivo comum. Medir a interação entre elementos desenvolve o entendimento de sua inter-relação. A gestão desses elementos como um sistema melhora o aprendizado organizacional, a eficácia e a eficiência.

##### 4.3.8.3 Principais benefícios

Alguns benefícios-chave potenciais são:

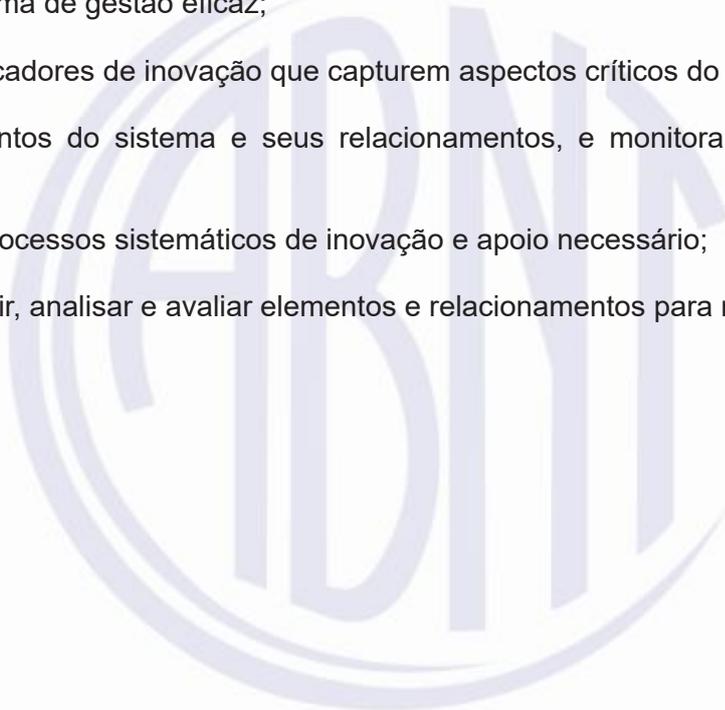
- a) capacidade aprimorada de vincular o contexto externo ao interno da organização;
- b) uma estrutura e linguagem para implementar, avaliar, comparar e melhorar a gestão das atividades de inovação;
- c) maior capacidade de resolver problemas complexos, aproveitar oportunidades e enfrentar desafios;
- d) maior capacidade de vincular os elementos do sistema, garantindo o alinhamento da estratégia e dos objetivos;
- e) melhor compreensão de como os diferentes elementos estão contribuindo para o desempenho e de como as lacunas de capacidade podem ser abordadas;

- f) capacidade aprimorada de mudança organizacional e aprendizagem pela colaboração e interdependências no sistema.

#### **4.3.8.4 Ações possíveis**

As ações possíveis incluem:

- a) abraçar e promover o entendimento da gestão da inovação como um sistema;
- b) explicar o escopo, a finalidade e os objetivos do sistema, incluindo o relacionamento com as partes interessadas;
- c) garantir que todas as funções pertinentes sejam representadas, para permitir que a organização opere um sistema de gestão eficaz;
- d) selecionar indicadores de inovação que capturem aspectos críticos do sistema;
- e) mapear elementos do sistema e seus relacionamentos, e monitorar a eficácia dos vínculos do sistema;
- f) implementar processos sistemáticos de inovação e apoio necessário;
- g) monitorar, medir, analisar e avaliar elementos e relacionamentos para melhoria e aprendizagem.



## Anexo A (informativo)

### Relações conceituais e sua representação gráfica

#### A.1 Geral

No trabalho terminológico, as relações entre conceitos são baseadas na formação hierárquica das características de uma espécie, de modo que a descrição mais econômica de um conceito seja formada pela nomeação de suas espécies e pela descrição das características que os distinguem de conceitos hierarquicamente superiores (pai) ou de mesmo nível (irmãos). Existem três principais formas de relacionamento conceitual indicadas neste Anexo: genérico (consultar a Seção A.2), partitivo (consultar a Seção A.3) e associativo (consultar a Seção A.4).

#### A.2 Relação genérica

Os conceitos subordinados dentro da hierarquia herdam todas as características do conceito superordenado e contêm descrições dessas características que os distinguem dos conceitos superordenado (pai) e de mesmo nível (irmãos). Relações genéricas são representadas por um diagrama de árvore ou ventilador sem setas (ver Figura A.1).

Exemplo da ISO 704:2009, 5.5.2.2.1

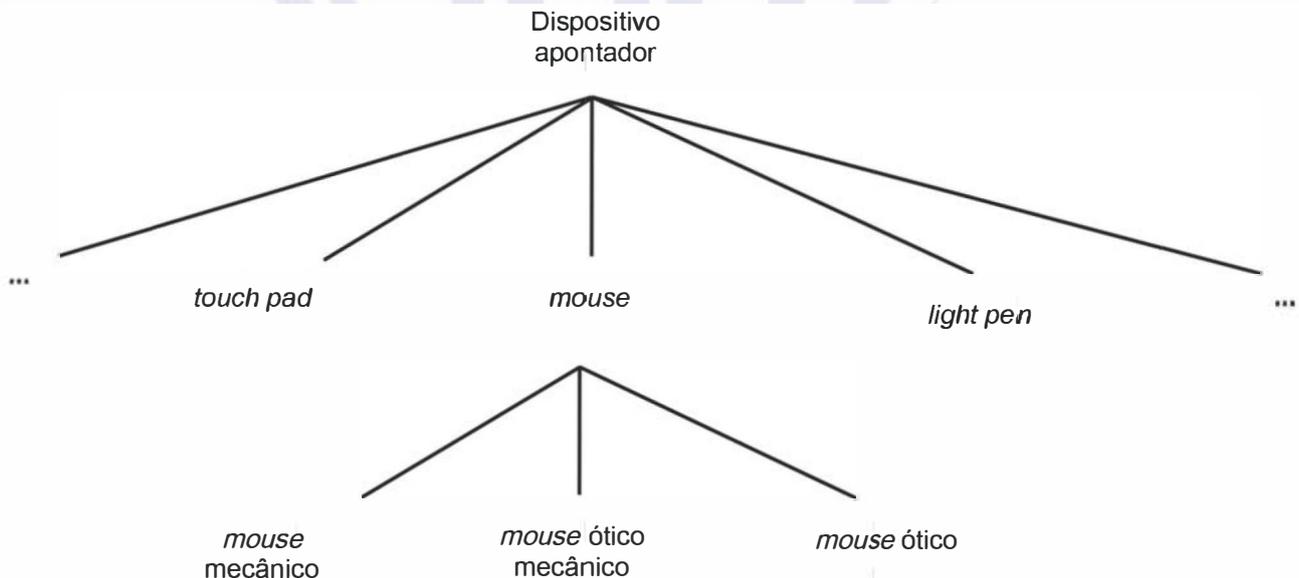


Figura A.1 – Representação gráfica de uma relação genérica

#### A.3 Relação partitiva

Conceitos subordinados dentro da hierarquia formam partes constituintes do conceito superordenado. Relações partitivas são representadas por um ancinho sem setas (ver Figura A.2).

Exemplo da ISO 704:2009, 5.5.2.3.1

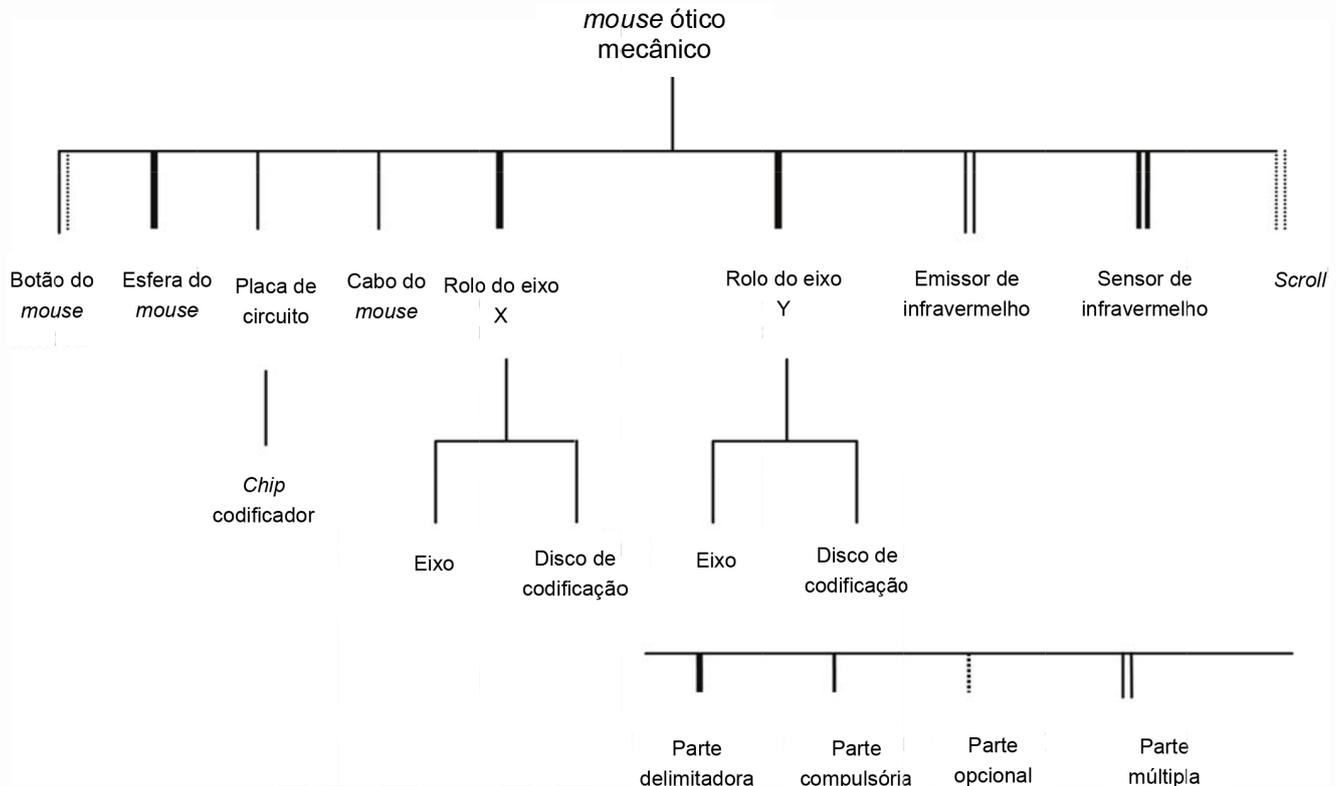


Figura A.2 – Representação gráfica de uma relação partitiva

### A.4 Relação associativa

As relações associativas não podem fornecer economias na descrição em que estão presentes nas relações genéricas e partitivas, mas são úteis na identificação da natureza do relacionamento entre um conceito e outro em um sistema conceitual. As relações associativas são representadas por uma linha com pontas de seta em cada extremidade (ver Figura A.3).

Exemplo da ISO 704: 2009, (5.6.2)

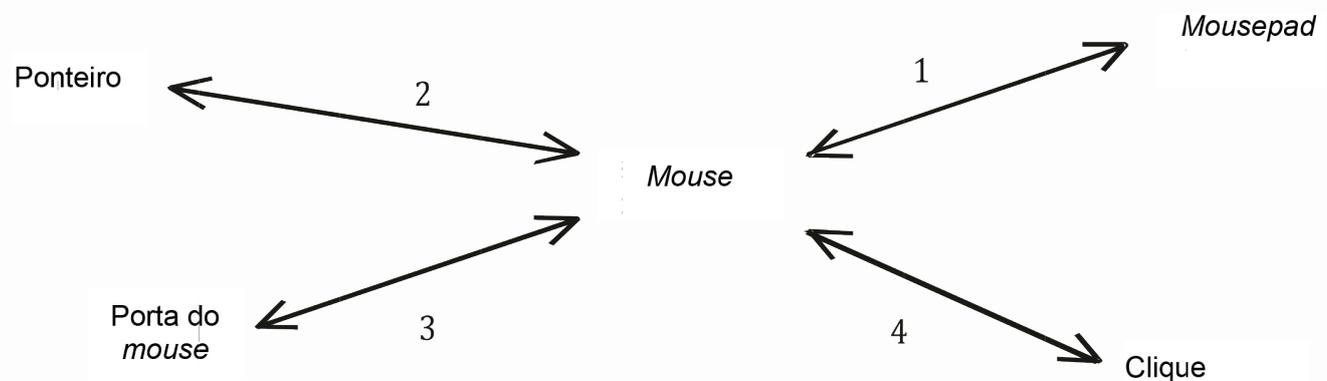
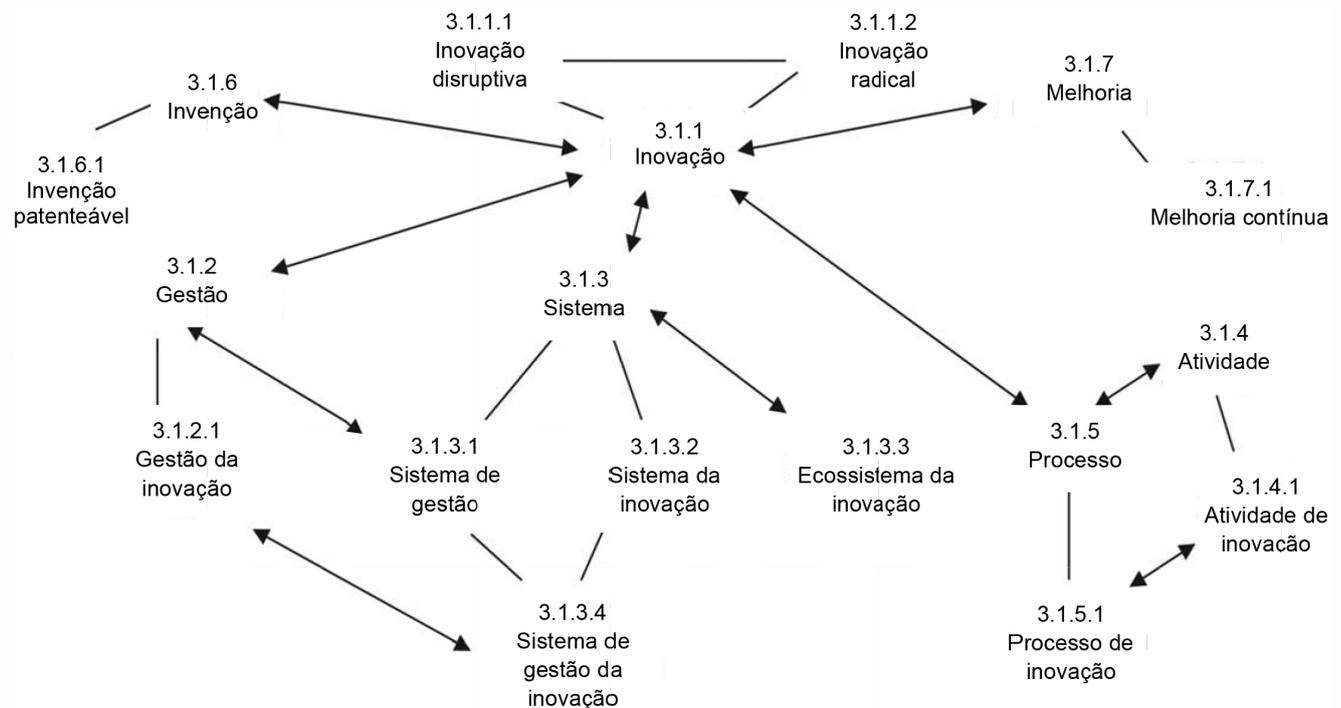


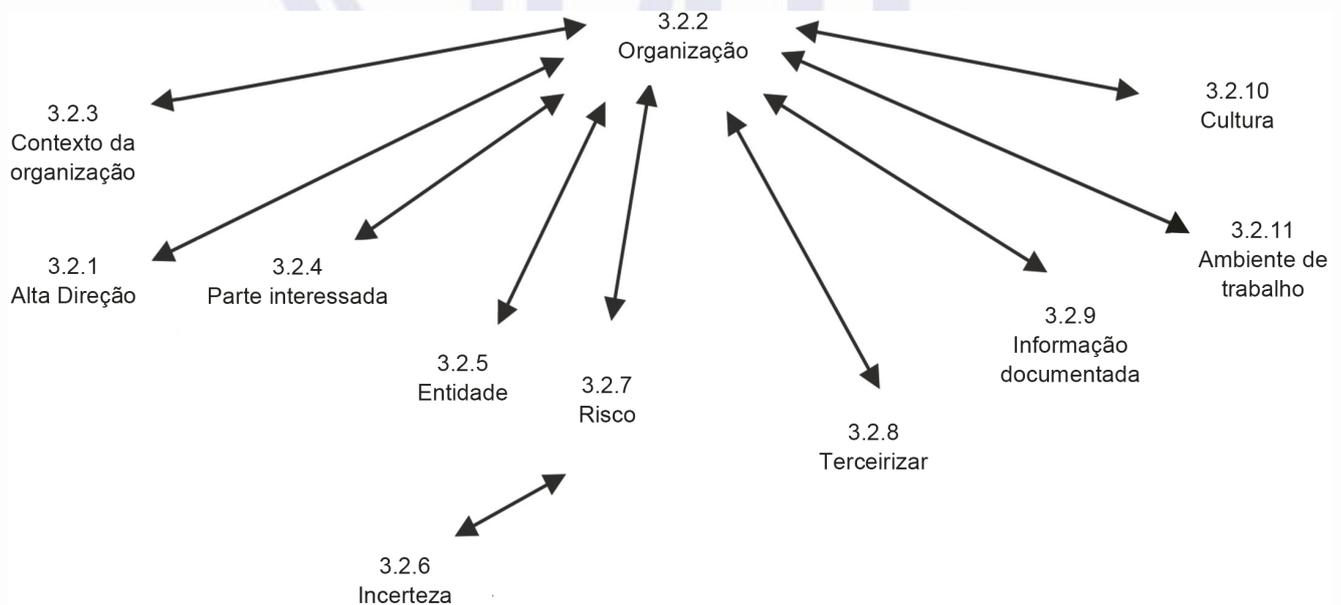
Figura A.3 – Representação gráfica de uma relação associativa

## A.5 Diagramas conceituais

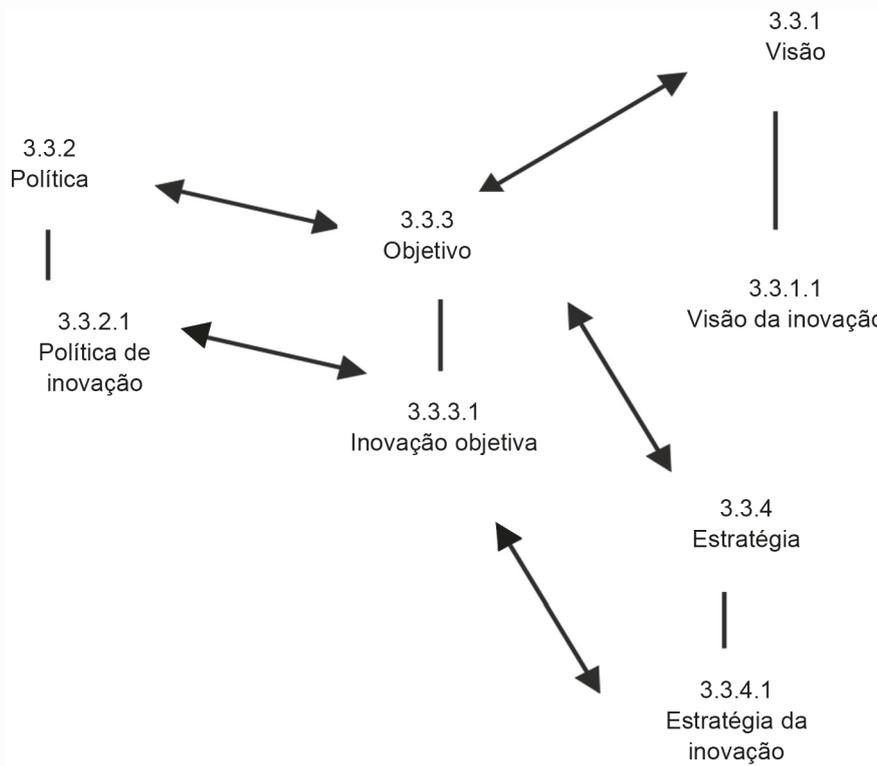
As Figuras A.4 a A.8 mostram os diagramas conceituais em que os grupos temáticos do vocabulário de inovação se baseiam.



**Figura A.4 – 3.1 Termos gerais relacionados à inovação**



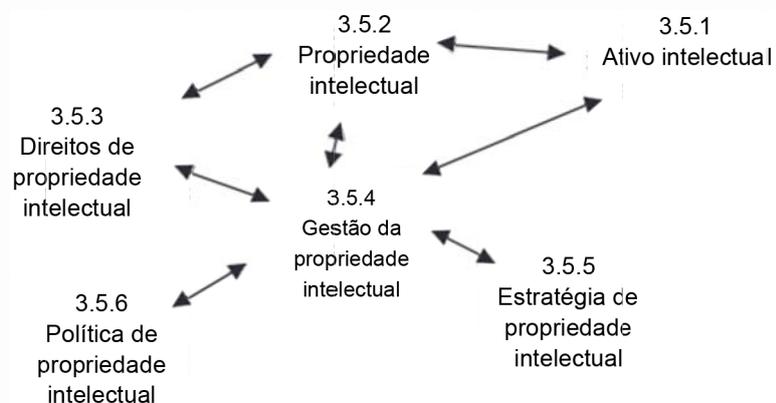
**Figura A.5 – 3.2 Termos relacionados à organização**



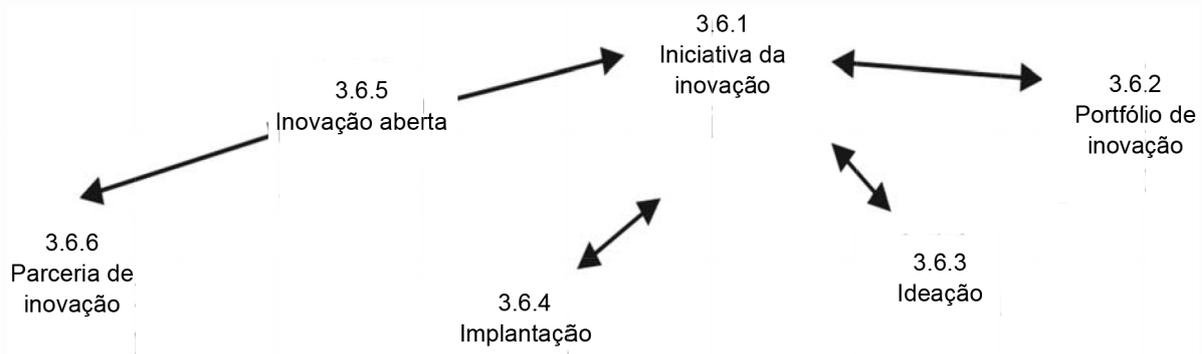
**Figura A.6 – 3.3 Termos relacionados ao objetivo**



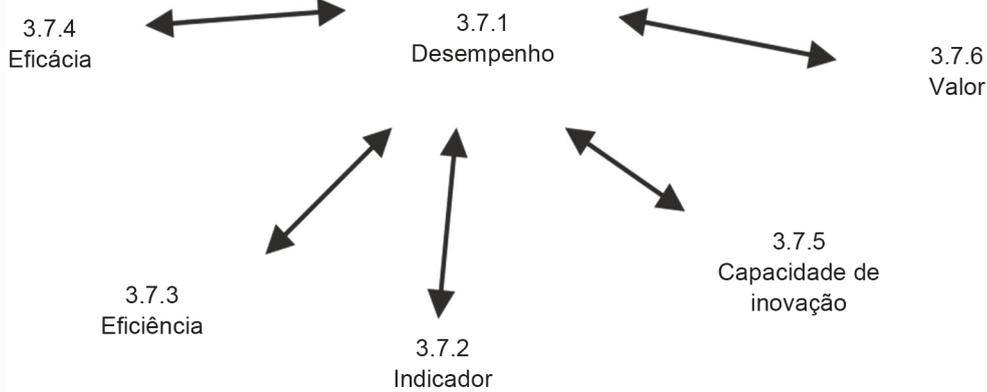
**Figura A.7 – 3.4 Termos relacionados ao conhecimento**



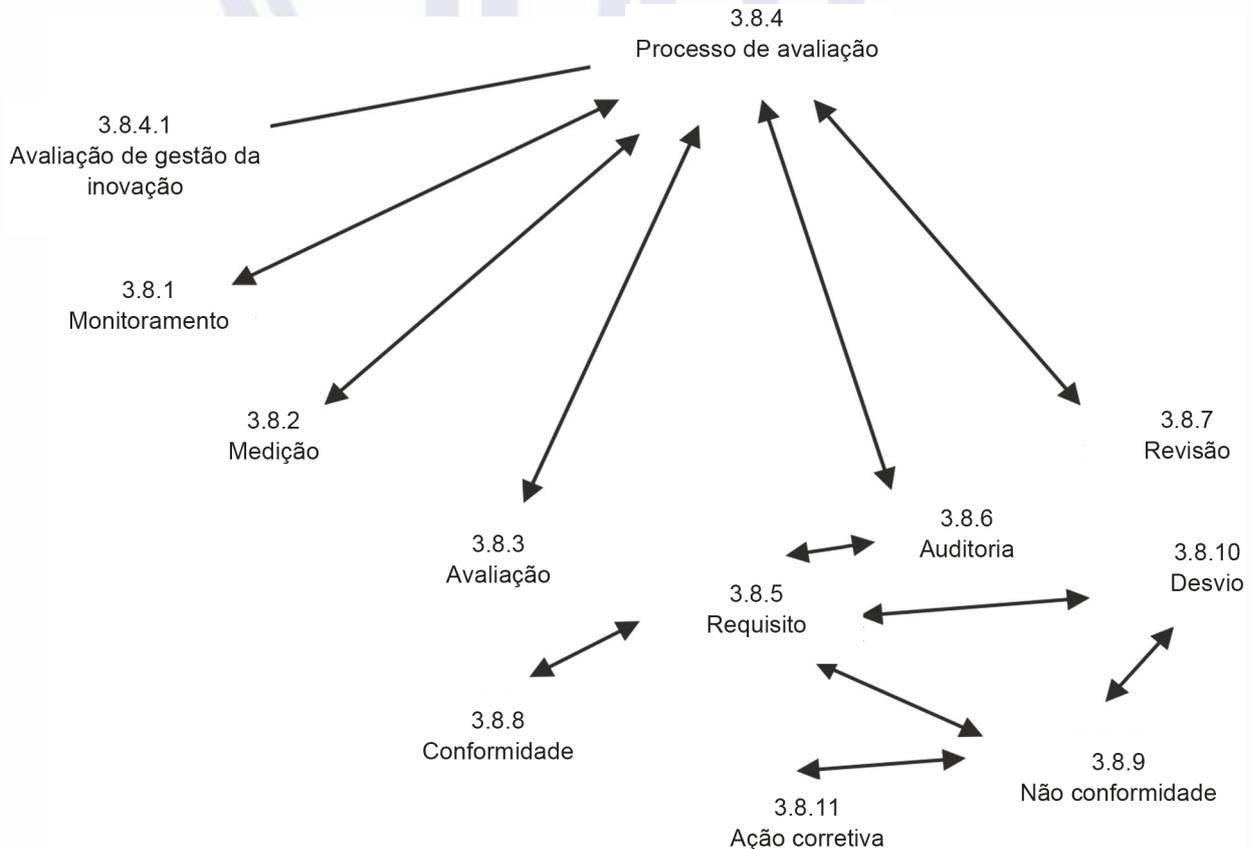
**Figura A.8 – 3.5 Termos relacionados à propriedade intelectual**



**Figura A.9 – 3.6 Termos relacionados à iniciativa de inovação**



**Figura A.10 – 3.7 Termos relacionados ao desempenho**



**Figura A.11 – 3.8 Termos relacionados à avaliação**

## Anexo B (informativo)

### Relações com o vocabulário de outras organizações

#### B.1 Geral

A ambição foi alinhar os termos e definições deste Documento com o trabalho de outras organizações que estabelecem políticas para fornecer uma compreensão do contexto e propósito das diferentes definições e esclarecer como as diferenças podem ser interpretadas.

#### B.2 Manual de Oslo

Uma definição comum de inovação está no Manual de Oslo, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Eurostat.

O objetivo da definição é orientar medições estatísticas de todos os setores econômicos no contexto de pesquisas nacionais. O padrão internacional de medições estatísticas é o Sistema de Contas Nacionais (SCN), fornecido no Manual do SNA (Comissão Europeia, *et al.* 2009). O SCN define os termos usados no Manual de Oslo, além daqueles relacionados diretamente à inovação.

Na quarta edição do Manual de Oslo (OCDE/Eurostat 2018, capítulo 2), a inovação é definida da seguinte maneira:

“Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado, ou uma combinação deles, que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade, e que foi disponibilizado para usuários em potencial ou colocado em uso pela unidade”.

A “unidade” na definição refere-se à “unidade institucional”, conforme definida no SCN. Uma unidade institucional tem responsabilidade legal por suas ações e, conseqüentemente, pode possuir ativos, incorrer em passivos e participar de uma ampla gama de transações econômicas. “Produto” é definido como um bem ou um serviço.

“Um produto ou processo novo ou aprimorado, ou uma combinação deles, que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores” pode ser interpretado como mais restritivo em comparação com a “entidade nova ou alterada” da definição da ISO correspondente de inovação neste Documento (ver 3.1.1).

A definição do Manual de Oslo é menos restritiva em comparação com a definição da ISO em termos de realização ou redistribuição de valor. O produto ou processo precisa apenas “ser disponibilizado para usuários em potencial ou ser colocado em uso pela unidade”. Realizar ou redistribuir valor não é necessário, de acordo com o Manual de Oslo.

#### B.3 Definições de propriedade intelectual, fazendo a ponte com a Convenção TRIPS/OMPI

Entre os profissionais do domínio da gestão da inovação, o termo “propriedade intelectual” (PI) refere-se aos ativos de negócios (invenções, nomes de marcas, gráficos, material escrito etc.), enquanto “direitos

de propriedade intelectual” referem-se aos direitos legais associados a esses ativos (patentes, marcas comerciais, direitos autorais). Em outras palavras, PI refere-se ao objeto subjacente, enquanto direitos de PI referem-se ao instrumento legal que o protege.

A ISO requer dois termos separados para esses conceitos. Esta Norma foi escrita para ajudar as organizações a gerenciar suas atividades e processos de inovação. Algumas atividades tratam da gestão dos aspectos legais da PI, como solicitação de patentes e marcas comerciais, registro de direitos autorais, pagamentos de manutenção etc. Outras atividades são para gerenciar assuntos subjacentes: avaliar invenções para uso em produtos, decidir onde e quando usar um nome de marca, como usar um gráfico ou uma música em campanhas de *marketing* etc.

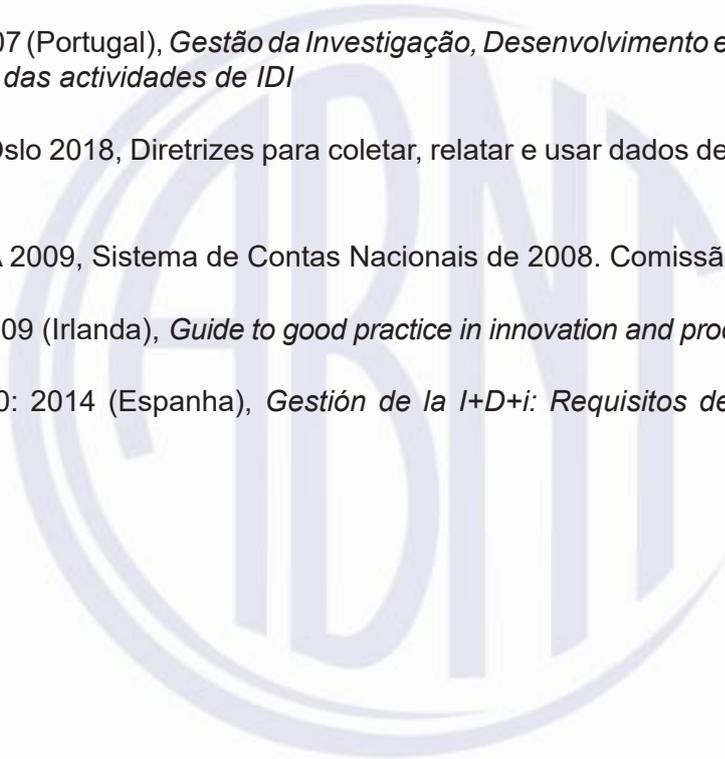
No uso comum (não legal), o termo “propriedade intelectual” pode abranger os direitos legais e o objeto subjacente. Por exemplo, uma organização pode falar sobre contribuir com sua propriedade intelectual para uma norma, significando a invenção em si e o compromisso de licenciar os direitos de patente. A definição da ISO tenta refletir esse uso comum e, ao mesmo tempo, distinguir mais claramente os direitos legais e o assunto subjacente, para que o termo apropriado possa ser usado com cada tipo de atividade de gestão.

As definições de PI no TRIPS (Acordo sobre Aspectos Relacionados ao Comércio dos Direitos de Propriedade Intelectual) e na Convenção da OMPI (Organização Mundial da Propriedade Intelectual) enfocam os aspectos dos direitos legais, enquanto aludem ao objeto subjacente que dá origem a esses direitos. As definições da ISO propostas são compatíveis com essas definições do Tratado, oferecendo à PI o mesmo escopo de cobertura que os tratados reconhecem, além de refletir o uso aceito do termo em contextos comerciais.

## Bibliografia

- [1] ISO 704:2009, *Terminology work – Principles and methods*.
- [2] ABNT NBR ISO 9000:2015, *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*.
- [3] ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*.
- [4] ABNT NBR ISO 9004:2018, *Gestão da qualidade – Qualidade de uma organização – Orientação para alcançar o sucesso sustentado*.
- [5] ISO 10006:2017, *Quality management – Guidelines for quality management in projects*.
- [6] ABNT NBR ISO 14001:2015, *Sistemas de gestão ambiental – requisitos com orientações para a utilização*.
- [7] ABNT NBR ISO 22301:2020, *Segurança social – Sistemas de gestão da continuidade de negócios – Requisitos*.
- [8] ABNT NBR ISO 26000:2010, *Diretrizes sobre responsabilidade social*.
- [9] ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013, *Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Sistemas de gestão da segurança da informação – Requisitos*.
- [10] ISO 30400:2016, *Human resource management – Vocabulary*.
- [11] ISO 30401:2018, *Knowledge management systems – Requirements*.
- [12] ABNT NBR ISO 31000:2018, *Gestão de riscos – Diretrizes*.
- [13] ISO 37500:2014, *Guidance on outsourcing*.
- [14] ABNT NBR ISO 50001:2018, *Sistemas de gestão de energia – Requisitos com orientações para a utilização*.
- [15] ABNT NBR ISO 55001:2014, *Gestão de ativos – Sistemas de gestão – Requisitos*.
- [16] ABNT NBR ISO 56002 2020, *Gestão da inovação – Sistema de gestão da inovação – Orientações*.
- [17] ABNT NBR ISO 56003:2021, *Gestão da inovação – Ferramentas e métodos para a parceria em inovação – Orientações*.
- [18] ISO/TR 56004: 2019, *Innovation Management Assessment – Guidance*.
- [19] ISO/IEC Directives Part 1, *Consolidated ISO Supplement, Annex L*.
- [20] ABNT ISO Guia 73, *Gestão de riscos – Vocabulário*.

- [21] BS 7000-1: 2008 (Grã-Bretanha), *Design management systems – Guide to managing innovation*
- [22] BS 8358:2011, *Specification for the provision of services relating to the commercialization of intellectual property rights.*
- [23] CEN TS 16555, *Innovation Management (partes 1-7).*
- [24] EN 1325:2014, *Value Management - Vocabulary - Terms and definitions.*
- [25] FD X50 -271:2013 (França), *Management of innovation – Guidelines for implementing an innovation management approach – Management de l'innovation.*
- [26] NP 4456:2007 (Portugal), *Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI); Terminologia e definições das actividades de IDI*
- [27] Manual de Oslo 2018, Diretrizes para coletar, relatar e usar dados de inovação. OCDE / Eurostat, 4ª edição.
- [28] Manual SNA 2009, Sistema de Contas Nacionais de 2008. Comissão Europeia, et al.
- [29] SWiFT 1: 2009 (Irlanda), *Guide to good practice in innovation and product development processes.*
- [30] UNE 166000: 2014 (Espanha), *Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i.*



## Índice alfabético de termos

assessment 13	avaliação 13
audit 13	auditoria 13
competence 9	competência 9
conformity 14	conformidade 14
context of the organization 5	contexto da organização 5
continual improvement 5	melhoria contínua 5
corrective action 14	ação corretiva 14
culture 7	cultura 7
deployment 11	implantação 11
deviation 14	desvio 14
disruptive innovation 2	inovação disruptiva 2
documented information 7	informações documentadas 7
effectiveness 12	eficácia 12
efficiency 12	eficiência 12
entity 5	entidade 5
evaluation 13	avaliação 13
ideation 11	ideação 11
improvement 4	melhoria 4
indicator 12	indicador 12
innovation 1	inovação 1
innovation activity 3	atividade de inovação 3
innovation capability 12	capacidade de inovação 12
innovation initiative 10	iniciativa de inovação 10
innovation management 3	gestão da inovação 3
innovation management assessment 13	avaliação da gestão da inovação 13
innovation management system 3	sistema de gestão da inovação 3
innovation objective 8	objetivo de inovação 8
innovation partnership 11	parceria de inovação 11
innovation policy 7	política de inovação 7
innovation portfolio 10	portfólio de inovação 10
innovation process 4	processo de inovação 4

innovation strategy 9	estratégia de inovação 9
innovation system 3	sistema de inovação 3
innovation vision 7	visão da inovação 7
insight 9	<i>insight</i> 9
intellectual asset 9	ativo intelectual 9
intellectual property 9	propriedade intelectual 9
intellectual property management 10	gestão de propriedade intelectual 10
intellectual property policy 10	política de propriedade intelectual 10
intellectual property rights 10	direitos de propriedade intelectual 10
intellectual property strategy 10	estratégia de propriedade intelectual 10
interested party 5	parte interessada 5
invention 4	invenção 4
knowledge 9	conhecimento 9
management 2	gestão 2
management system 3	sistema de gestão 3
measurement 13	medição 13
monitoring 13	monitoramento 13
nonconformity 14	não conformidade 14
objective 8	objetivo 8
open innovation 11	inovação aberta 11
organization 5	organização 5
outsource, verb 6	terceirizar, verbo 6
patentable invention 4	invenção patenteável 4
performance 11	desempenho 11
policy 7	política 7
process 4	processo 4
radical innovation 2	inovação radical 2
requirement 13	requisito 13
review 14	revisão 14
risk 6	risco 6
strategy 8	estratégia 8
system 3	sistema 3
top management 5	Alta Direção 5

uncertainty 6	incerteza 6
value 12	valor 12
vision 7	visão 7
work environment 7	ambiente de trabalho 7

