



# Processo de avaliação da gestão da inovação



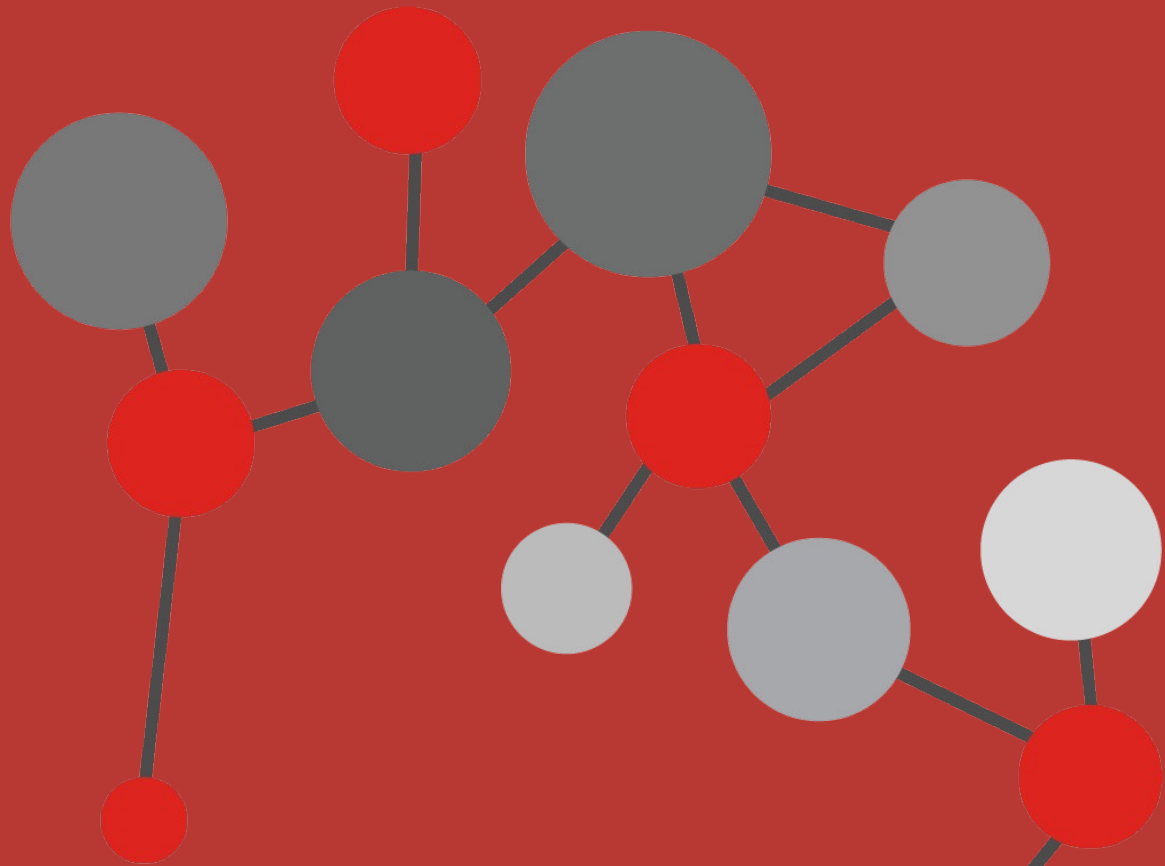
Co-funded by  
the European Union

# Índice

1. Introdução à ISO 56004
2. Avaliação ISO 33020 e ISO 56004
3. Níveis de capacidade: PB e PG
4. Exemplos de interpretação de PG
5. Classificação

# Introdução à ISO 56004

TIMS



# Compreender a norma ISO 56004

- A tónica é colocada na avaliação da inovação
- O que é uma avaliação?

TECHNICAL  
REPORT

ISO/TR  
56004

First edition  
2019-02

---

---

**Innovation Management  
Assessment — Guidance**

*Évaluation du management de l'innovation — Lignes directrices*



# Compreende r a ISO 56004

- A norma ISO 56004 fala de métodos de avaliação
- A norma ISO 56004 tem um anexo com exemplos de resultados de uma avaliação

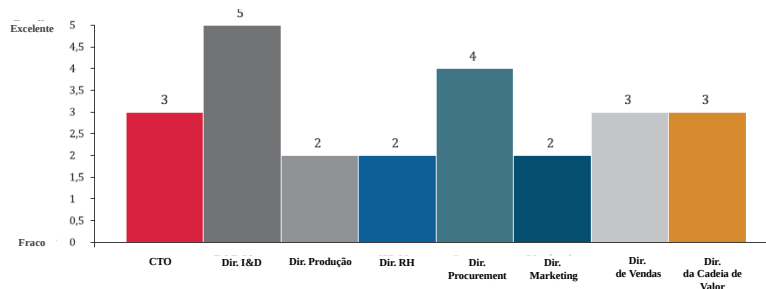
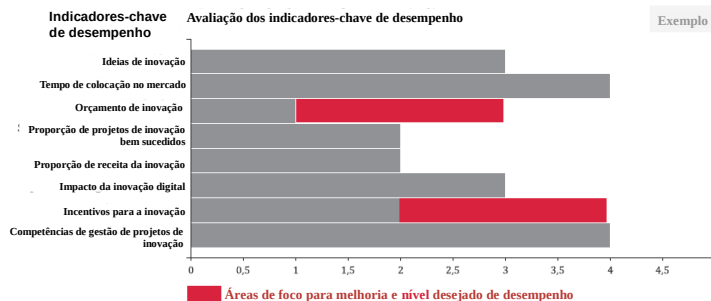


Figure B.3 - Exemplo de um histograma, i.e. prespetiva comparada do desempenho da gestão de inovação



# Requisitos

- **Não existem requisitos ou processos claros para efetuar uma avaliação da gestão da inovação (AGI)**
- Pode ser uma análise de alto nível muito simples, baseada em apenas algumas perguntas, ou uma investigação muito pormenorizada, baseada em perguntas qualitativas e/ou quantitativas.
- Pode ser realizada **internamente** por uma equipa dedicada ou por avaliadores/peritos **externos**
- Pode ser utilizada uma **conjugação de entrevistas, inquéritos e investigação documental** para produzir os resultados de avaliação.



# Qual é o objetivo de uma avaliação?

- Obter uma melhor **compreensão** dos processos de gestão da inovação na organização
- Identificar **os pontos fortes/fracos** e determinar o desempenho dos atuais processos de gestão da inovação
- Cumprir os requisitos internos ou externos (por exemplo, determinada maturidade da gestão da inovação)
- **Melhorar o** desempenho e aumentar o valor da organização para atingir o nível de um inovador de alto desempenho.
- **Comparação** com outras organizações



## BENCHMARKING?

- **Para comparar os resultados da avaliação, tem de ser utilizada a mesma abordagem!**
- A avaliação deve ser efectuada com base num conjunto acordado de questões/resultados esperados
- Será unificada uma escala de classificação
- A capacidade/maturidade do processo deve ser medida
- Deve ser assegurado o mesmo nível de compreensão e de expectativas relativamente aos resultados do processo de gestão da inovação





**Avaliação  
ISO 33020  
e ISO  
56004**

**TIMS**



# Normas ISO para avaliação de processos

*Existem normas ISO para a avaliação de processos para apoiar a avaliação AGI?*

ISO/IEC 330XX: Série de normas para avaliações de processos

INTERNATIONAL  
STANDARD

ISO/IEC  
33020

Second edition  
2019-11

---

**Information technology — Process  
assessment — Process measurement  
framework for assessment of process  
capability**

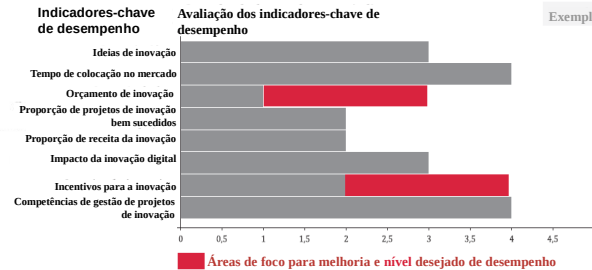
*Technologies de l'information — Évaluation du processus — Cadre de  
mesure du processus pour évaluer la capacité du processus*



# ISO 33020

- Define um **quadro de avaliação de processos** para avaliação da capacidade de processos
- O quadro de avaliação de processos da **ISO 33020** está em conformidade com as normas da ISO 33003 e é aplicável a qualquer domínio.
- A ISO 33020 explica um quadro de avaliação de processos **da** norma **ISO 56004** para a avaliação da inovação, nos termos da **figura B.4**

## ● Perfil da capacidade de inovação



ISO/TR 56004 Figure B.4

### Inovador

O processo previsto é agora continuamente melhorado para responder à mudança em linha com os objetivos organizacionais.

### Previsto

São aplicadas as métricas para medição e controlo do desempenho do processo e dos resultados

### Estabelecido

O processo administrado é implementado com base num processo definido para alcançar os resultados do processo



inTACS/ISO 33020

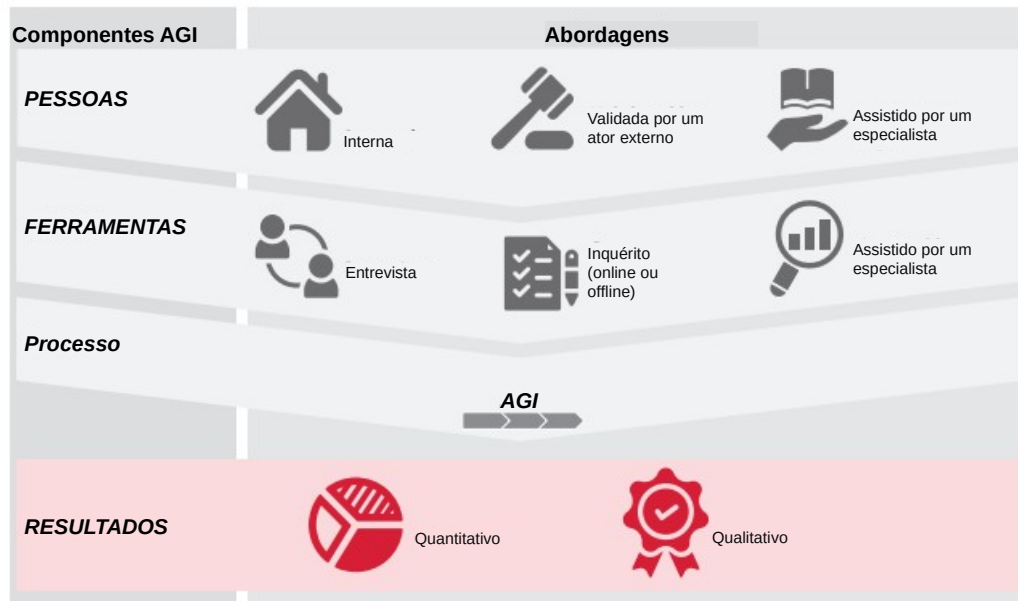


# ISO 33020

- **O quadro de medição de processos definido na norma ISO 33020 forma uma estrutura que**
  - a. facilita a autoavaliação,
  - b. fornece uma base para a utilização na melhoria do processo e na determinação da qualidade do processo,
  - c. é aplicável a todos os domínios de aplicação e a todas as dimensões de organizações,
  - d. produz um conjunto de classificações de atributos (perfil do processo) do processo (capacidade), e
  - e. obtém um nível de capacidade do processo



# Principais componentes e abordagens da avaliação da gestão da inovação



Referência: 56004:2019(E) Primeira edição 2019-02

- A AGI requer processos, um quadro de medição dos processos e resultados definidos.
- O quadro de medição de processos da **ISO 33020** está em conformidade com os requisitos da ISO 33003 e é aplicável a qualquer domínio. A ISO 33004 descreve também como definir processos para um domínio.



# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Para obter uma estrutura em conformidade com a ISO 33004 e a ISO 33020 (Avaliação e Medição de Processos), **as seções destas normas tiveram de ser estruturadas em processos.**
- **Apenas as seções da norma já publicadas foram estruturadas** em definições de processos conformes com a série ISO 330xx.

## **SGI Sistema de Gestão da Inovação ISO 56001/56002**

- SGI.0** Introdução
- SGI.1** Liderança
- SGI.2**Planeamento
- SGI.3** Gestão de recursos
- SGI.4** Gestão de competências
- SGI.5** Implementação e funcionamento do SGI
- SGI.6** Avaliação do desempenho

## **GPI (Gestão da Propriedade Intelectual) ISO 56005**

- GPI.1** Quadro GPI
- GPI.2** Estratégia de PI
- GPI.3** Gestão da PI em processos de inovação

## **FEM (Ferramentas e métodos para parcerias de inovação) ISO 56003**

- FEM.1** Quadro de parceria para a inovação
- FEM.2** Estabelecer uma parceria de inovação
- FEM.3** Seleção de parceiros
- FEM.4** Alinhamento dos parceiros
- FEM.5** Interação entre parceiros

## **GIE (Gestão da Informação Estratégica) ISO 56006**

- GIE.1** Configuração da gestão da informação estratégica
- GIE.2** Ciclo de Informação Estratégica
- GIE.3** Comunicação de informações

## **AI (Avaliação da inovação) ISO/TR 56004**

- AI.1** Processo de avaliação
- AI.2** Realizar avaliações
- AI.3** Aferir e melhorar

## **FGI (Ferramentas e métodos para a gestão de ideias) ISO/DIS 56007**

- FGI.1** Preparação para a gestão de ideias
- FGI.2** Pessoas e organização
- FGI.3** Processo e atividades de gestão de ideias



# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

## **SGI (Sistema de Gestão da Inovação) ISO 56001/56002**

**SGI.0 Introdução:** O objetivo da Introdução do Sistema de Gestão da Inovação é criar na organização **um ambiente propício à** inovação.

**SGI.1 Liderança:** O objetivo do processo de liderança por parte dos quadros superiores, tal como descrito na ISO56002, é demonstrar uma liderança adequada e, ao mesmo tempo, implementar um sistema de gestão da inovação.

**SGI.2 Planeamento:** O objetivo do processo de planeamento é definir as oportunidades de inovação a serem definidas para exploração, planear atividades para implementar a inovação e acompanhar os objectivos da inovação e, através do planeamento e implementação da inovação, criar um portfólio de inovação para a organização.

**SGI.3 Gestão de Recursos:** O objetivo do processo de gestão de recursos é planear, fornecer e manter recursos para a gestão da inovação, considerando pessoas, tempo, orçamentos/financiamento, ferramentas e infra-estruturas.



# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

**SGL.4 Gestão de Competências:** O objetivo do processo de gestão de competências é analisar as lacunas de competências necessárias para a inovação e estabelecer uma matriz de competências que ilustre quem contribui com que competências para o projeto de inovação. As partes interessadas e as equipas são envolvidas com base num plano de comunicação, com autoridades e responsabilidades e de um conjunto de reuniões definidas.

**SGL.5 Implementação e Operação do SGL:** O objetivo do processo de implementação e operação do SGL é estabelecer uma infraestrutura com ferramentas e gestão de documentação na qual os projetos e iniciativas de inovação possam ser planeados, acompanhados e implementados. Isto também inclui ferramentas e métodos de análise de inteligência estratégica, procedimentos de DPI e as opções de adaptação de planos e processos para que adequam a diferentes tipos de inovação.

**SGL.6 Avaliação do desempenho:** O objetivo do processo de avaliação do desempenho é estabelecer uma série de indicadores de inovação mensuráveis, comunicar os indicadores e acompanhar uma implementação bem sucedida. As oportunidades de melhoria e as ações correctivas decorrentes da análise dos indicadores, das auditorias internas ou externas e das análises de gestão do





# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

## **FEM (Ferramentas e métodos para parcerias de inovação) ISO 56003**

**FEM.1 Quadro de parceria para a inovação:** O objetivo do processo de estruturação de parceria de inovação é estabelecer uma estrutura para identificar e entrar em parcerias de inovação.

**FEM.2 Estabelecer uma parceria de inovação:** O objetivo do processo de estabelecimento de uma parceria de inovação é realizar uma Gap Analysis para identificar as lacunas de competências, capacidades e ativos e estabelecer parcerias para colmatar essas lacunas.

**FEM.3 Seleção de parceiros:** O objetivo do processo de seleção de parceiros da FEM é identificar, avaliar e selecionar parceiros de inovação.

**FEM.4 Alinhamento da parceria:** O objetivo do processo de alinhamento da parceria é criar um entendimento partilhada da parceria em termos da oportunidade de inovação proposta.

**FEM.5 Interação entre parceiros:** O objetivo do processo de interação entre parceiros é definir um acordo formal de parceria para a inovação.



# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

## **AI (Avaliação da Inovação) ISO 56004**

**AI.1 Processo de avaliação:** O objetivo deste processo é estabelecer e definir um ciclo de avaliação e melhoria contínua da gestão da inovação.

**AI.2 Realizar avaliações:** O objetivo deste processo é avaliar os projetos de inovação que aplicam o processo de inovação com base numa avaliação de capacidade da ISO 56000 (norma ISO 33020). Este processo baseia-se em entrevistas, listas de controlo ou ferramentas de avaliação e num perfil de capacidade com pontos fortes e fracos. Os pontos fracos são utilizados para definir planos de ação.

**AI.3 Aferir e melhorar:** O objetivo deste processo é aferir os resultados da avaliação (perfis de capacidades) interna e externamente e concluir a estratégia de avaliação e melhoria da organização.



# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

## **GPI (Gestão da Propriedade Intelectual) ISO 56005**

**GPI.1 Quadro de GPI:** O objetivo deste processo é estabelecer um quadro organizacional no qual a gestão da PI possa ser implementada.

**GPI.2 Estratégia de PI:** O objetivo deste processo é desenvolver e implementar uma estratégia de gestão de PI.

**GPI.3 Gestão da PI nos processos de inovação:** O objetivo deste processo é implantar o processo de gestão de PI.



# Panorama do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

## **GIE (Gestão da Informação Estratégica) ISO 56006**

**GIE.1 Estabelecimento da Gestão da Informação Estratégica:** O objetivo deste processo é estabelecer e definir os itens fundamentais da Gestão da Informação Estratégica.

**GIE.2 Ciclo de Informação Estratégica:** O objetivo deste processo é descrever em pormenor todos os passos que devem ser dados para controlar e gerir com sucesso o Ciclo GIE.

**GIE.3 Comunicação da Informação:** O objetivo deste processo é determinar os passos necessários para a eficácia da inteligência estratégica.



# Paisagem do processo (ISO 33004) derivada da série ISO 5600x

- Visão geral dos processos
- Dependendo das necessidades organizacionais, é feita uma seleção dos processos de interesse

## **FGI (Ferramentas e métodos para a gestão de ideias) ISO 56007**

**FGI.1 Preparação para a gestão de ideias:** O objetivo do processo de preparação do FGI para a gestão de ideias é preparar e apoiar uma gestão holística de ideias, incluindo um esquema para categorizar e classificar ideias para tomar decisões sobre ideias.

**FGI.2 Pessoas e Organização:** O objetivo do processo **centrado nas pessoas e na organização** é considerar as funções e competências necessárias para a inovação, atribuir funções a profissionais e receber apoio da gestão de topo e dos decisores para criar um ambiente de inovação aberta.

**FGI.3 Processo e actividades de gestão de ideias:** O objetivo do processo e das actividades de gestão de ideias do FGI é assegurar a definição e a implementação de um modelo de processo eficaz para a gestão de ideias.



# Definição do processo (ISO 33004)



Em que consiste um processo (por exemplo, **GIE**)?

## **GIE (Gestão da Inteligência Estratégica) ISO 56006**

**GIE.1** Configuração da gestão da informação estratégica

**GIE.2** Ciclo de Informação Estratégica

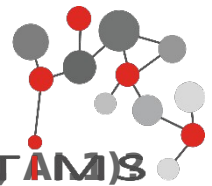
**GIE.3** Comunicação de informações

- **Identificador** (GIE.1)
- **Nome** (Strategic Intelligence Management Setup)
- **Declaração de objetivo** (O objetivo deste processo é...)
- **Lista de resultados** ([Resultado 1] Um conjunto de ferramentas para..., [Resultado 1] Um processo é...)
- **Práticas-base (PB)**



# Definição do processo (ISO 33004)

Em que consiste um processo (por exemplo, TQM)



## AI (Avaliação da inovação) ISO/TR 56004

- AI.1 Processo de avaliação
- AI.2 Efetuar avaliações
- AI.3 Aferir e melhorar

- **Identificador** (AI.1)
- **Nome** (Processo de avaliação)
- **Declaração de objetivo** (O objetivo deste processo é...)
- **Lista de resultados** ([Resultado 1]  
Um conjunto de ferramentas para...,  
[Resultado 1] Um processo é...)
- **Práticas-base (PB)**



# Exemplo de definição de processo - AI.1 Processo de avaliação 1/3 (ISO 33004)



## **Exemplo:**

- Identificador: AI.1
- Designação do processo: Processo de avaliação
- Declaração de objetivo: O objetivo deste processo é estabelecer e definir um ciclo contínuo de avaliação e melhoria da gestão da inovação.





# Exemplo de definição de processo - AI.1 Processo de avaliação 2/3 (ISO 33004)



## Resultados da AI.1

- 1. Um processo de avaliação da gestão da inovação é definido com base em normas internacionais que permitem o benchmarking da avaliação da inovação
- 2. É definido/estabelecido um ciclo de melhoria contínua de avaliações e melhorias da inovação
- 3. Os planos de ação de melhoria são estabelecidos e acompanhados.



# Exemplo de definição de processo - AI.1 Processo de avaliação 2/3 (ISO 33004)



## Práticas de base

- **AI.1.PB1 Definição de um Processo de Avaliação Contínua.** Existe um conjunto definido de áreas/processos que são avaliados para avaliar a capacidade de inovação da organização. (**relacionado com o Resultado 1**)
- **AI.1.PB2 Objetivo da AI baseia-se numa avaliação contínua e é onde o ciclo de melhoria é definido.** As avaliações do sistema de gestão da inovação são planeadas, cíclicas e os planos de ação de melhoria para o SGI são calculados e acompanhados (**relacionado com o Resultado 2**).
- **AI.1.PB3 O processo para identificar e manter melhorias é estabelecido.** Os resultados da avaliação incluem um relatório de pontos fortes e fracos e, para os pontos fracos, são definidas, acompanhadas e implementadas ações. As questões resolvidas estão a ser reavaliadas na próxima avaliação. (**relacionado com o Resultado 3**)



# Níveis de capacidades: PB e PG

*O quadro de medição  
baseado na ISO 33020*



Co-funded by  
the European Union

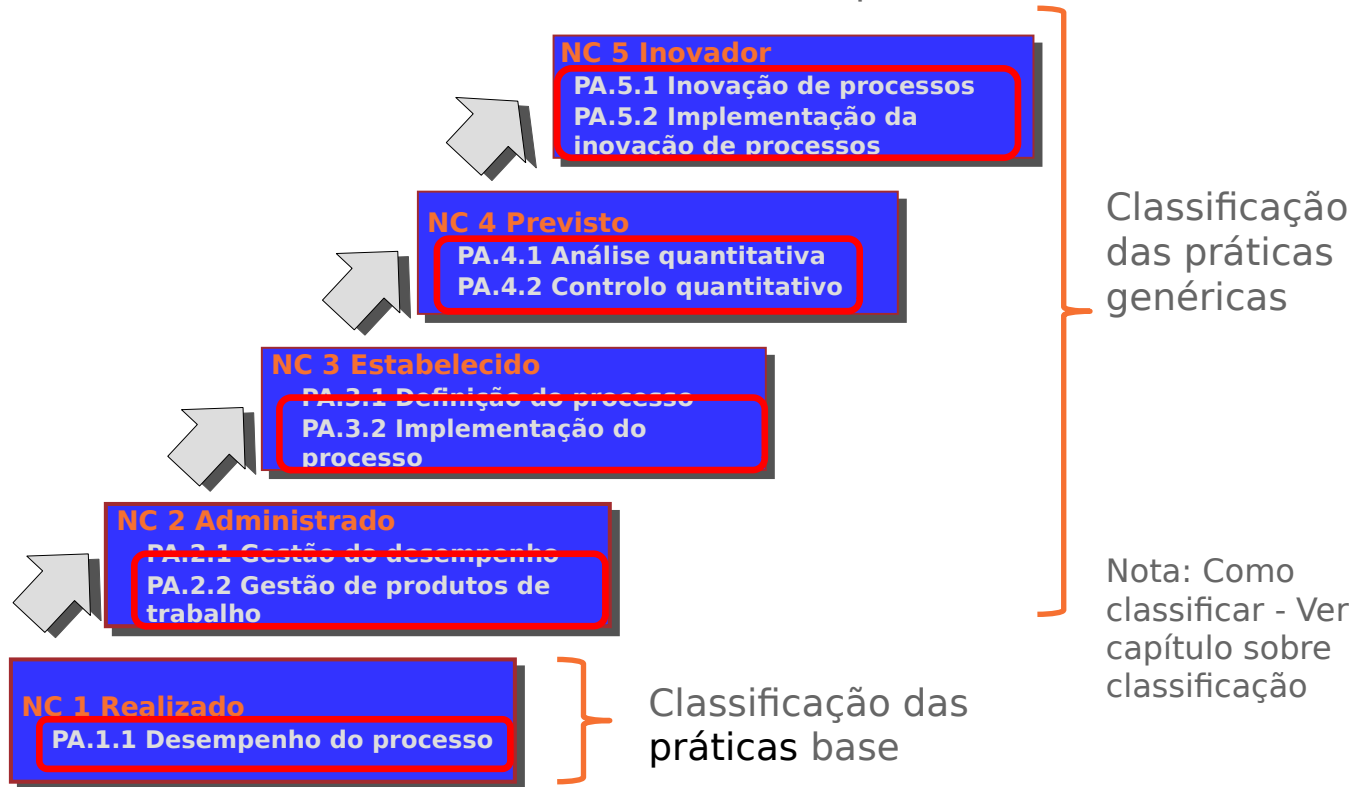
**TIMS**



# Classificação o a níveis superiores (ISO 33020)

## Níveis de capacidade e classificação

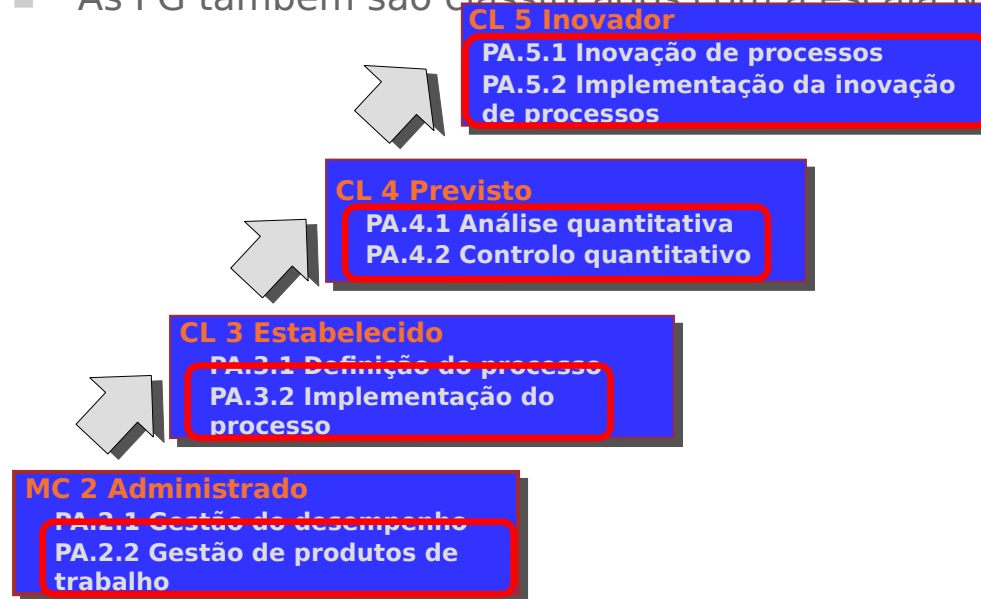
- São constituídos por Atributos do Processo (AP)
- O nível 1 tem um atributo de processo
- Os níveis 2 a 5 têm dois atributos de processo cada



# Classificação o a níveis superiores (ISO 33020)

## Explicação dos atributos do processo nos níveis de capacidade 2 a 5:

- Cada AP tem práticas genéricas.
- São designadas por PG (Práticas Genéricas), uma vez que são solicitadas genericamente para cada processo em separado. (Do nível 2-5)
- As PG também são classificados com a escala N/P/M/T.



# Diferença entre as práticas de base e práticas genéricas

## Classificação de nível 1:

As práticas de base devem ser classificadas, dependendo dos pontos fortes e fracos, bem como das evidências,. Além disso, devem ter sempre em atenção o resultado pretendido. No final de cada prática, encontra-se o número do resultado atribuído e, na parte inferior da prática, uma lista dos resultados. As práticas de base baseiam-se **na norma ISO 5600x**.

## Nível 2 - 5 Classificação: As Práticas Genéricas (PG)

**baseiam-se na ISO 33020** e referem-se à maturidade de um processo. É por isso que o avaliador principal deve fazer as perguntas e, ao mesmo tempo, **analisar os resultados pretendidos do processo da ISO 56000**.



# Classificação Nível 1 vs. Nível 2-5

**Classificação de nível 1** significa classificação das **Práticas Base** segundo a norma ISO 5600x

**Classificação Nível 2 -5** significa a classificação das **Práticas Genéricas** com base na ISO 33020, tendo em conta os resultados do processo da ISO 5600x



# Interpretação das práticas genéricas

- Para os níveis 2 a 5, as mesmas Práticas Genéricas são colocadas separadamente por processo. São interpretadas por processo com base num procedimento padrão descrito abaixo:
  - As Práticas Genéricas devem ser vistas em combinação com os Resultados do Processo específico
  - As Perguntas (práticas genéricas) baseiam-se na norma ISO 33020 e os resultados pretendidos baseiam-se nos processos da norma ISO 56000
  - É aqui que um avaliador deve conjugar os resultados de um processo específico da ISO 56000 e da Prática Genérica por forma a fazer as perguntas corretas durante uma avaliação.
  - Ao avaliar, observe tanto os Resultados como a Prática Genérica





# Exemplos de interpretaç ão de PG

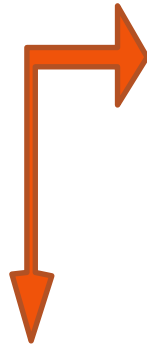
TIMS



Co-funded by  
the European Union

# Nível de Capacidade 2

## (Atributo do Processo: Gestão do Desempenho)



ISO/IEC 33020

Avaliação da gestão da inovação

### PA 2.1 Atributo do processo de gestão do desempenho

O atributo "processo de gestão do desempenho" é uma medida que permite avaliar em que medida o desempenho do processo é gerido com os recursos e as competências necessários. Como resultado da plena realização deste atributo de processo.

- a) Os resultados a alcançar são determinados e comunicados;
- b) Os riscos que podem afetar o desempenho do processo são determinados e tratados
- c) O desempenho do processo é planeado, monitorizado, medido, avaliado e ajustado (conforme necessário);
- a) As responsabilidades e autoridades para a realização do processo são determinadas, fornecidas e mantidas (conforme necessário);
- d) Os recursos necessários para a execução do processo são determinados, disponibilizados e mantidos (conforme necessário)
- e) A(s) pessoa(s) que executa(m) o processo é(são) competente(s) possuem educação, formação ou experiência adequadas;
- f) (As interfaces entre as partes envolvidas são geridas de forma a garantir uma comunicação eficaz e o nível de controlo esperado.

[5.2.4.2]

**PG 2.1.1 Identificar os objetivos para o desempenho do processo e aplicar métricas e métodos para monitorizar os objetivos. (a, b, c)**

**PG 2.1.2 Definir funções com responsabilidades e autoridades para executar o processo e associar recursos humanos às funções, incluindo recursos e planos de comunicação. (d,e, f, g)**



# Nível de capacidade e 2

(Atributo do processo: Gestão do Desempenho, Diretriz)



## Diretrizes de interpretação para o AP 2.1 Gestão do desempenho

- GP 2.1.1 Identificar os objetivos para o desempenho do processo e aplicar métricas e métodos para monitorizar os objetivos.
  - Solicitar as métricas utilizadas para atingir o objetivo do processo específico.
  - Solicitar um método de planeamento/calendário com marcos que mostrem a consecução de resultados e o monitorização de itens de ação para o processo específico
  - Solicitar um relatório periódico sobre o estado dos resultados que devem ser alcançados no âmbito do processo específico
- GP 2.1.2 Definir funções com responsabilidades e autoridades para executar o processo e atribuir recursos humanos às funções, incluindo recursos e planos de comunicação.
  - O papel dos membros da equipa e a atribuição de um coordenador para o processo específico
  - Os recursos para o processo e as tarefas estão disponíveis como um orçamento para o processo específico
  - Os resultados e as tarefas em aberto, em curso e alcançados são comunicados em reuniões regulares para o processo específico



# Nível de capacidade e 2

(Atributo do  
processo: Gestão  
de desempenho,  
Exemplo)



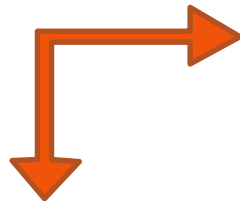
## Exemplo de interpretação AI.1 para AP 2.1 Gestão do Desempenho

- GP 2.1.1
  - #Número de avaliações planeadas, por exemplo, 1 por ano por âmbito de produto ou serviço
  - Gantt / cronograma com as etapas e atividades de avaliação e melhoria.
  - Relatório mensal sobre o estado das acções de melhoria decorrentes das avaliações
  - Alocação dos itens de acção que estão atrasados mais de 4 semanas.
- GP 2.1.2
  - são atribuídas as funções de avaliadores e de coordenador da avaliação.
  - Os recursos para avaliações e melhorias estão disponíveis como um orçamento.
  - Os resultados da avaliação e as acções de melhoria são comunicados em reuniões regulares.



# Nível de capacidade e 2

(Atributo do processo: Gestão de produtos de trabalho)



Avaliação da gestão da inovação

ISO/IEC 33020

## PA 2.2 Atributo do processo de gestão da informação documentada

O atributo "processo de gestão" é uma avaliação da medida em que as informações documentadas produzidas internamente ou adquiridas de uma fonte externa aquando da execução do processo são geridas de forma adequada. Em resultado da plena realização deste atributo de processo;

- a) são determinados os requisitos para o controlo da informação documentada
- b) a informação documentada é adequadamente identificada e controlada de acordo com os requisitos
- c) a informação documentada é revista e aprovada segundo a sua adequação e suficiência, de acordo com as disposições planeadas, e é ajustada conforme necessário para cumprir os requisitos;
- d) a informação documentada é determinada, mantida e conservada na medida do necessário para garantir que o processo foi executado de acordo com o planeado e para demonstrar a conformidade dos produtos e/ou serviços com os requisitos..

[5.2.4.3]

**GP 2.2.1 Definir os requisitos para os produtos de trabalho, por exemplo, modelos, critérios de revisão, diretrizes de conteúdo, etc. e rever os produtos de trabalho em relação a esses requisitos. (a, d)**

**GP 2.2.2 Definir os requisitos de documentação e controlo dos produtos de trabalho, incluindo a utilização de um sistema de gestão de configuração, e aplicar o sistema de controlo de versões, controlo de alterações e armazenamento da documentação. (b, c, e)**



# Nível de capacidade e 2

(Atributo do processo: gestão de produtos de trabalho, diretriz)



## Diretriz de interpretação para o AP 2.2 Gestão de produtos de trabalho

- GP 2.2.1 Definir os requisitos para os produtos de trabalho, por exemplo, modelos, critérios de revisão, diretrizes de conteúdo, etc. e rever os produtos de trabalho em relação a esses requisitos.
  - Solicitar modelos, diretrizes, critérios de revisão para os resultados do processo específico
  - Questionar se os resultados do processo são revistos para serem preenchidos com base nos modelos, diretrizes e critérios de revisão.
- GP 2.2.2 Definir os requisitos de documentação e controlo dos produtos de trabalho, incluindo a utilização de um sistema de gestão de configuração, e aplicar o sistema de controlo de versões, controlo de alterações e armazenamento da documentação.
  - Solicitar um plano para armazenar os resultados do processo e controlar as versões



# Nível de capacidade e 2

(Atributo do processo: Gestão de produtos de trabalho, exemplo)



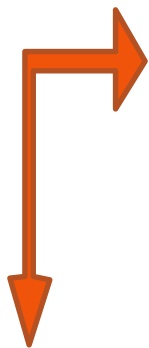
## Exemplo de interpretação AI.1 para AP 2.2 Gestão de produtos de trabalho

- GP 2.2.1
  - Existem modelos para os relatórios de avaliação, para planear avaliações, e normas a utilizar na monitorização das ações
  - A equipa do GI aplicou estas ferramentas e os resultados são armazenados como planeado
- GP 2.2.2
  - Existe um plano para o armazenamento dos documentos e dos resultados da avaliação e para o sistema de controlo a utilizar.
  - Os relatórios de avaliação e as ações são regularmente revistos e o feedback é tido em conta.



# Nível de capacidade e 3

(PA 3.1 GP 3.1.x são derivados das correspondentes "realizações PA" definidas na ISO 33020)



ISO/IEC 33020

- a) *Um processo padrão incluindo diretrizes de adaptação adequadas, é estabelecido e mantido, que descreve os elementos fundamentais que devem ser incorporados num processo definido*
- b) *Os inputs requeridos e os outputs esperados para o processo padrão são determinados;*
- c) *As funções, competências, responsabilidades e autoridades para a execução do processo padrão são determinados*
- d) *os recursos para a execução do processo padrão são determinados;*
- e) *os conhecimentos necessários para o funcionamento do processo padrão são determinados e mantidos*

Avaliação da gestão da inovação

**PG 3.1.1 Definir e manter um processo standard, incluindo etapas de trabalho, funções, competências, ferramentas, infra-estruturas a serem aplicadas. [RESULTADOS PA3.1 a,b,c,d,e,f]**

**PG 3.1.2 Definir métodos para melhorar e atualizar continuamente o processo, incluindo métodos qualitativos (feedback) e quantitativos (medir a eficácia) [RESULTADOS PA3.3].**





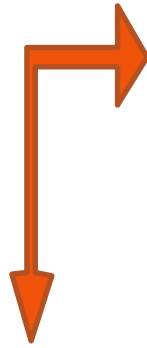


Nível de  
classificação  
o 2 a 5 =  
Classificação  
o das  
práticas  
genéricas  
com base  
no quadro  
de  
avaliação

### **Diretrizes de interpretação para AP 3.1 Definição do processo**

- GP 3.1.1 Definir e manter um processo padrão, incluindo etapas de trabalho, funções, competências, ferramentas e infra-estruturas a serem aplicadas.
  - Solicitar um fluxo de trabalho definido para realizar o processo específico em todos os projetos de inovação
  - Questionar se a descrição do processo e o fluxo de trabalho definidos contêm funções, competências, etapas de trabalho, interfaces entre etapas de trabalho e outros processos, e ferramentas a utilizar
- GP 3.1.2 Definir métodos para melhorar e atualizar continuamente o processo, incluindo métodos qualitativos (feedback) e quantitativos (eficácia)
  - Solicitar workshops sobre as lições aprendidas com o processo, bem como uma análise dos dados que demonstre que este processo específico funciona em todos os projetos de inovação
  - Solicitar uma versão regularmente atualizada do processo específico

PA 3.2 PG 3.2.x  
são derivados  
das "resultados  
PA"  
correspondente  
s, definidas na  
norma ISO  
33020



ISO/IEC 33020

- a) *um processo definido é implementado com base num processo padronizado devidamente adaptado;*
- b) *as funções, responsabilidades e autoridades necessárias para a execução do processo definido são atribuídas e comunicadas;*
- c) *a(s) pessoa(s) necessária(s) para efetuar o processo definido é(são) competente(s) nana educação, formação e experiência definidas;*
- d) *os recursos necessários para a realização do processo definido são disponibilizados, monitorizados e medidos;*
- e) *existe informação documentada para garantir que o processo definido atinge os resultados pretendidos.*

Avaliação da gestão da  
inovação

**GP 3.2.1 Empregar o processo padrão, incluindo etapas de trabalho, papéis, competências, ferramentas, infraestrutura no projeto de inovação. [RESULTADO PA3.2 a,b,c,d,e]**

**GP 3.2.2 Melhorar e atualizar continuamente o processo com base nos métodos qualitativos padrão (feedback) e quantitativos (medir a eficácia). [RESULTADO PA3.3].**





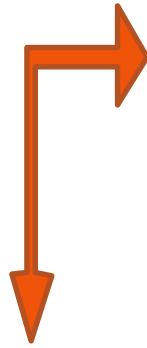
# Nível de classificação o 2 a 5 = Classificação o das práticas genéricas com base no quadro de medição ISO 33020

## Diretriz de interpretação para o AP 3.2 Implementação do processo

- GP 3.2.1 Implementar o processo padrão, incluindo etapas de trabalho, papéis, competências, ferramentas, infraestrutura no projeto de inovação.
  - Questionar se os projectos de inovação avaliados utilizaram o fluxo de trabalho, as funções e as ferramentas definidas para o processo específico
- GP 3.2.2 Melhorar e atualizar continuamente o processo com base nos métodos qualitativos (feedback) e quantitativos (medição da eficácia) padrão.
  - Questionar se os projectos de inovação avaliados participaram em workshops de lições aprendidas para o processo específico, bem como contribuíram com dados para mostrar que este processo específico funciona nos projectos de inovação
- Nota: PA 3.2 verificar se todas as definições de PA 3.1 são



PA 3.3 PG 3.1.2  
e 3.2.2 são  
derivados dos  
"resultados PA  
3.3"  
correspondente  
s, definidas na  
ISO 33020



ISO/IEC 33020

- a) *dados e informações adequados são recolhidos e analisados a partir do controlo e da medição do processo para avaliar a eficácia e os riscos e para identificar necessidades e oportunidades de melhoria; os critérios e métodos necessários para garantir a eficácia do funcionamento e do controlo, bem como a sua permanente adequação são determinados e avaliados*
- b) *A adequação, a eficácia e os riscos do processo são determinados e avaliados;*
- c) *A conformidade do processo definido (e atividades associadas, resultados e informação documentada) é objetivamente assegurada*
- d) *são tomadas medidas em relação a qualquer não-conformidade, com base na sua natureza e efeito, e estão acompanhadas até ao encerramento;*
- e) *o processo padrão é continuamente melhorado com base nas necessidades e oportunidades identificadas.*

Avaliação da gestão da  
inovação

**GP 3.1.2 Definir métodos para melhorar e atualizar continuamente o processo, incluindo métodos qualitativos (feedback) e quantitativos (medir a eficácia) [RESULTADOS PA3.3 a, b, c, d, e].**

**GP 3.2.2 Melhorar e atualizar continuamente o processo com base nos métodos qualitativos padrão (feedback) e quantitativos (medir a eficácia). [RESULTADOS PA3.3 a, b, c, d, e].**



# Classificaç ão

TIMS



Co-funded by  
the European Union

Em  
segundo  
lugar: Que  
classificação  
o pode ser  
atribuída a  
um atributo  
de processo  
(ISO 33020)

**N**

**Não alcançado 0% a 15 %**

"Existem poucas ou nenhuma provas de realização do atributo definido no processo avaliado."

**P**

**Parcialmente alcançado > 15 % a 50 %**

"Existem algumas provas de uma abordagem e de uma certa consecução do atributo definido no processo avaliado. Alguns aspetos da realização do atributo podem ser imprevisíveis."

**L**

**Maioritariamente alcançado > 50 % a 85 %**

"Existem provas de uma abordagem sistemática e de uma realização significativa do atributo definido no processo avaliado. O processo avaliado pode apresentar algumas deficiências relacionadas com este atributo."

**F**

**Totalmente alcançado > 85 % a 100 %**

"Existem provas de uma abordagem completa e sistemática e da plena realização do atributo definido no processo avaliado. Não existem deficiências significativas relacionadas com este atributo no processo avaliado."



# Interpretação de classificações na prática

**N**

## **Não alcançado 0% a 15 %**

Resultados inexistentes ou conteúdo considerado inaceitável

**P**

## **Parcialmente alcançado > 15 % a 50 %**

Alguns resultados foram implementados, mas os projetos não atingiram os objectivos e metas de qualidade, tempo ou orçamento

**L**

## **Maioritariamente alcançado > 50 % a 85 %**

O resultado sugere uma probabilidade significativa, mas não uma certeza, de atingir os objectivos e metas de qualidade, tempo e orçamento

**F**

## **Totalmente alcançado > 85 % a 100 %**

Não foi identificado qualquer risco no que respeita à qualidade, tempo, objetivos e metas orçamentais, mesmo na presença de imperfeições



# Exemplo de classificação O



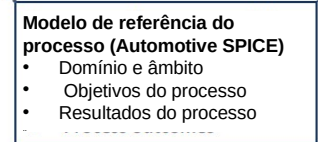
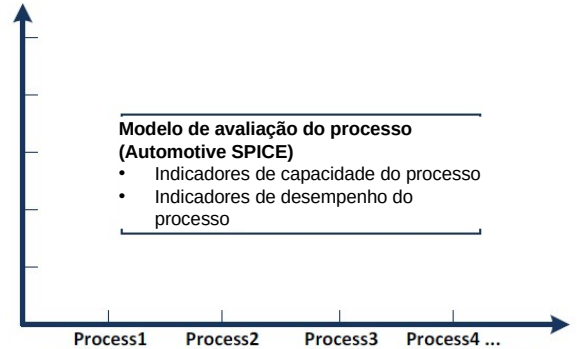
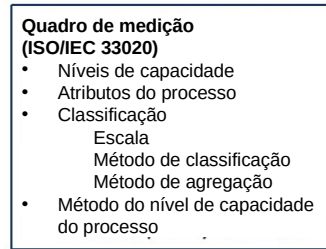
- Classificação Não Alcançado
  - Até à data, apenas 10% das ideias de inovação recolhidas foram analisadas.
  - Até à data, apenas 10% das tarefas de inovação previstas foram planeadas.
- Classificação Parcialmente alcançado
  - Até à data, um terço das ideias de inovação recolhidas foi analisado.
  - Até à data, um terço das tarefas de inovação previstas foi planeado.
- Classificação Maioritariamente alcançado
  - Até à data, dois terços das ideias de inovação recolhidas foram analisados.
  - Até à data, dois terços das tarefas de inovação previstas foram planeados.
- Classificação totalmente alcançado
  - Até à data, mais de 85% das ideias de inovação recolhidas foram analisadas.
  - Até à data, mais de 85% das tarefas de inovação previstas foram planeadas.





# Classificação o geral Conceito 1/2 (ISO 33020)

Eixo Y:  
Cada processo é  
classificado  
numa escala de  
nível de  
capacidade de  
0-5  
(ISO 33020)

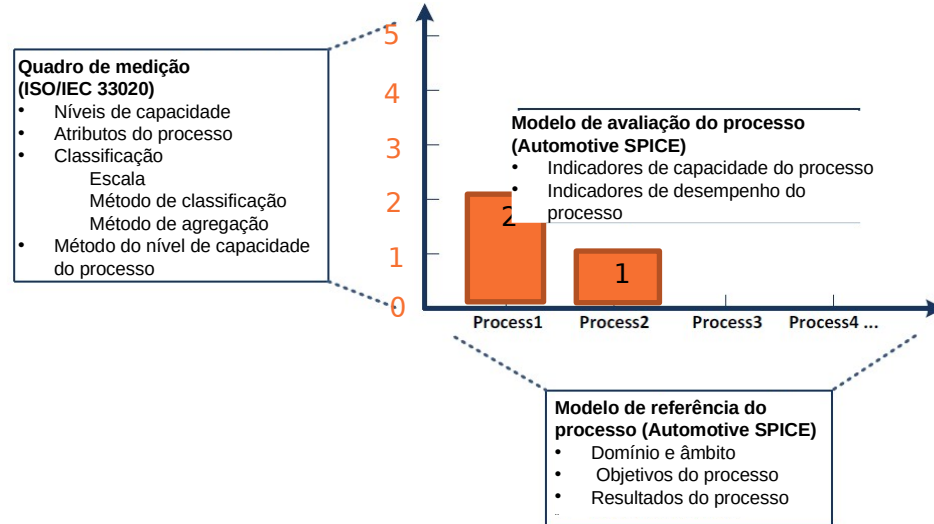


Eixo X:  
Todos os processos são descritos com objetivos, práticas e  
produtos de trabalho  
(ISO 33004)



# Classificação o geral Conceito 2/2 (ISO 33020)

- Perfil do nível de capacidade:
- Cada processo tem um nível de capacidade e, no total, é apresentado um perfil de processo



Todos os processos do nível 1 têm de cumprir as chamadas práticas de base (fazer) e, nos níveis 2 a 5, a eficiência e a eficácia do fazer são classificadas.



# Perfil de atributo de processo



- Cada área de processo é apresentada com uma classificação por processo

## Cálculo

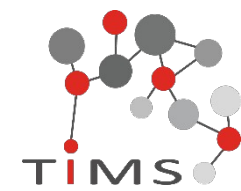
### Nível de capacidade dos atributos para a avaliação ISO 5600

---

Processos	Assesores	Atributos									
		1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	
ASM.1 Processo de avaliação	Richard Messnarz	F	L	F	P	P					
IIIMS 0 Introdução	Richard Messnarz	L	L	F	L	L					
		1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	



# Perfil de capacidade do processo



- Cada área de processo é apresentada com um nível de capacidade, o cálculo do nível de capacidade é normalizado pela norma ISO 33020.

## Nível de capacidade dos atributos para a avaliação ISO 5600

Processos	Assesores	Nível de capacidade						
		1	2	3	4	5		
ASM.1 Processo de avaliação	Richard Messnarz	█						
IIMS 0 Introdução	Richard Messnarz	█						

processo <sub>A</sub>	F	F	F	L/F	L/F
processo <sub>B</sub>	F	L/F	L/F		
processo <sub>C</sub>	L/F				
	PA 1.1	PA 2.1	PA 2.2	PA 3.1	PA 3.2

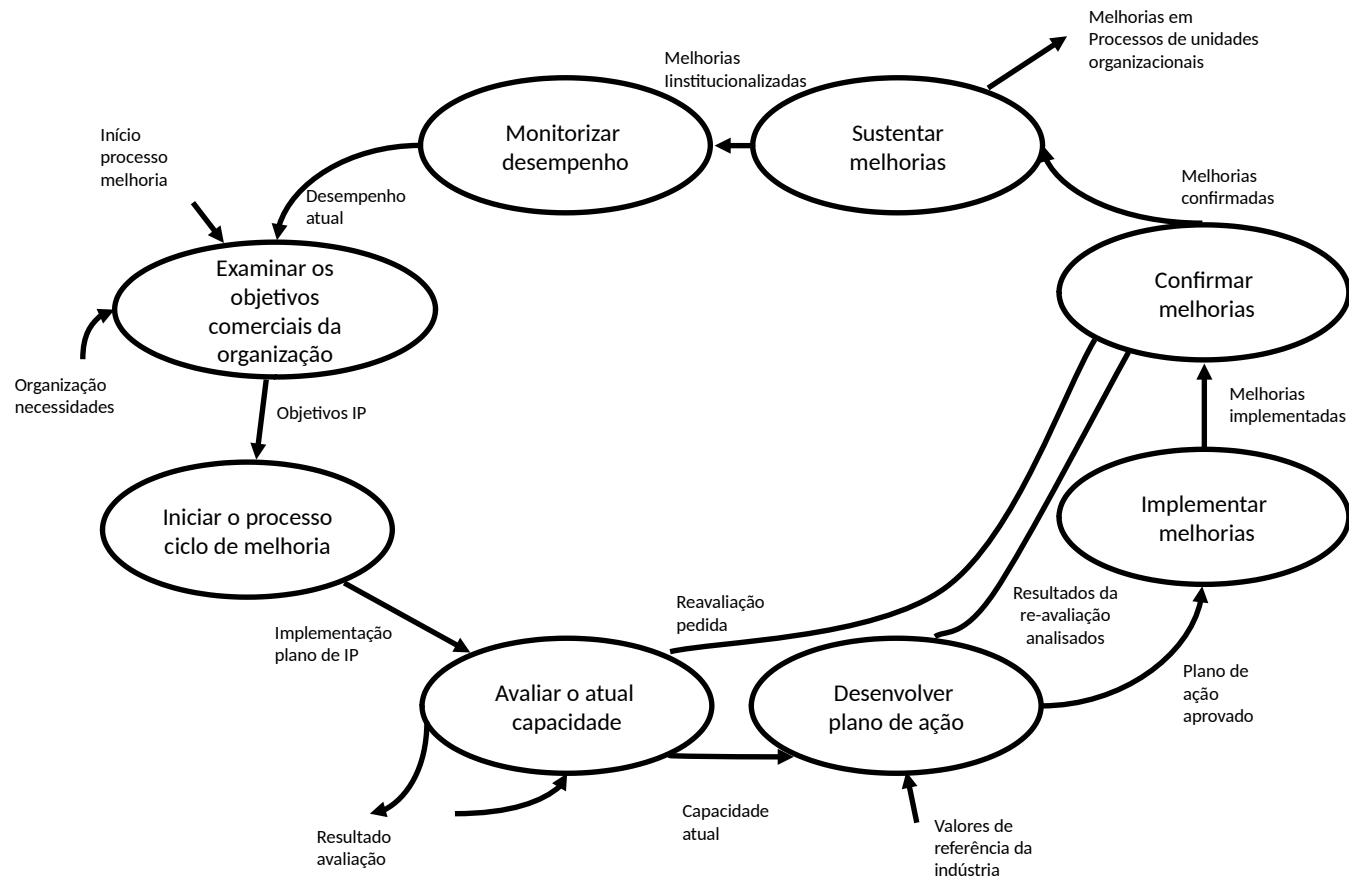
**Nível de capacidade 3**  
**Nível de capacidade 2**  
**Nível de capacidade 1**

Um nível de capacidade X é atingido se os seus PAs forem pelo menos "L", e todos os PAs inferiores forem "F"



# Guia de Melhoria ISO 33014

## ■ Ciclo de avaliação e melhoria contínua



*Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.*