Razão social / unidade organizacional

POLÍTICA INSTITUCIONAL

Política de Inovação

Instrumento de gestão ancorado na ISO 56002:2019, com processo por portões (Stage-Gate) e capacidades dinâmicas

VERSÃO 1.0 DATA DD/MM/AAAA CLASSIFICAÇÃO Uso interno

1 Objetivo e abrangência

ISO 56002 cl. 4.3 / 5.2

Esta política estabelece as diretrizes de gestão da inovação de organização, define a estrutura de governança, o processo de inovação e os indicadores de avaliação.

ABRANGÊNCIA (UNIDADES, PROCESSOS OU EQUIPES)

Ex.: todas as unidades de negócio e áreas corporativas

TIPOS DE INOVAÇÃO NO ESCOPO

Ex.: produto, serviço, processo, modelo de negócio

2 Definições

ISO 56000:2020

Os termos empregados seguem a ISO 56000:2020. **Inovação**: entidade nova ou alterada que realiza ou redistribui valor. **Sistema de gestão da inovação**: conjunto de elementos inter-relacionados que orientam a organização a inovar de forma sistemática.

DEFINIÇÕES LOCAIS ADICIONAIS (OPCIONAL)

Termos específicos da organização e seus significados

3 Princípios e diretrizes

ISO 56002 cl. 5

- **Alinhamento estratégico**: as iniciativas respondem a objetivos estratégicos declarados (cl. 5.2).
- **Decisão baseada em evidência**: a passagem de cada portão exige evidência verificável, não expectativa.
- **Gestão de incerteza**: projetos de maior incerteza admitem critérios adaptados, com registro de premissas.
- **Aprendizado e reconfiguração**: resultados, inclusive de projetos descontinuados, retroalimentam o sistema (Teece, 2007).
- **Colaboração externa**: parcerias e fontes externas são admitidas e governadas (Chesbrough, 2003; ISO 56003:2019).

PRINCÍPIOS ADICIONAIS DA ORGANIZAÇÃO (OPCIONAL)

Acrescente diretrizes próprias

4 Declaração da política de inovação

ISO 56002 cl. 5.2

TEXTO DA DECLARAÇÃO (EDITÁVEL)

A [organização] compromete-se a estabelecer, manter e melhorar um sistema de gestão da inovação que [inserir compromisso: ex., sustente a competitividade, gere valor para clientes e atenda a requisitos legais aplicáveis]. A alta direção provê recursos, designa responsabilidades e analisa criticamente o desempenho do sistema. Esta declaração é comunicada a todos os níveis pertinentes.

5 Estrutura de governança

ISO 56002 cl. 5.3

A governança é exercida pelo Comitê de Inovação, instância colegiada subordinada a instância superior. O comitê atua como instância decisória dos portões do processo (seção 6), aprova e revisa o portfólio e presta contas à alta direção segundo os indicadores da seção 10. Composição, alçadas e funcionamento constam do Estatuto do Comitê de Inovação.

6 Processo de inovação (operação por portões)

ISO 56002 cl. 8 | Stage-Gate: Cooper, 1990; 2008 | CAPACIDADES DINÂMICAS

Etapa	Atividade ISO 56002 (cl. 8)	Portão / decisão	Capacidade dinâmica	Critério de passagem (editáve
0. Descoberta	Identificar oportunidades	**G0 — admitir**	Percepção	Oportunidade descrita; aderência ao escopo estratégico
1. Conceito	Criar conceitos	**G1 — qualificar**	Percepção / Captura	Proposta de valor e hipótese chave explicitadas.
2. Validação	Validar conceitos	**G2 — selecionar**	Captura	Evidência de desejabilidade viabilidade; risco mapeado.
3. Desenvolvimento	Desenvolver soluções	**G3 — investir**	Captura	Plano de desenvolvimento; alçada orçamentária atendi
4. Implantação	Implantar soluções	**G4 — escalar**	Reconfiguração	Resultado de piloto; plano d difusão e mensuração de va

Capacidades dinâmicas (Teece, 2007). Percepção: identificar oportunidades. Captura: selecionar e desenvolver. Reconfiguração: realocar recursos e escalar.

7 Gestão de portfólio

ISO 56002 cl. 6 | RECONFIGURAÇÃO

O portfólio reúne os projetos ativos nas etapas 1 a 4. O comitê o revisa a cada periodicidade meses, balanceando horizonte, risco e alinhamento estratégico. A realocação de recursos entre projetos é admitida quando a evidência indicar maior valor esperado em alternativa.

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO E BALANCEAMENTO

Ex.: alinhamento estratégico, valor esperado, risco, horizonte (curto/médio/longo)

8 Recursos e competências

ISO 56002 cl. 7

A organização provê recursos financeiros, humanos, de conhecimento e de infraestrutura ao sistema. As competências necessárias são identificadas e desenvolvidas; o acesso à inteligência estratégica sustenta a percepção de oportunidades (cl. 7.6).

RECURSOS E COMPETÊNCIAS PREVISTOS (OPCIONAL)

Ex.: orçamento de inovação, papéis dedicados, ferramentas de gestão de ideias

9 Propriedade intelectual e parcerias

ISO 56005:2020 / 56003:2019 · Inovação aberta: Chesbrough, 2003

A propriedade intelectual gerada é gerida segundo política de PI aplicável. As parcerias de inovação observam diretrizes de seleção, alinhamento de valor e governança da colaboração (ISO 56003:2019).

10 Indicadores e avaliação de desempenho

ISO 56002 cl. 9

O desempenho é medido por indicadores definidos pelo comitê e analisado criticamente a cada periodicidade meses.

INDICADORES ADOTADOS (COM DEFINIÇÃO OPERACIONAL E FONTE)

Indicador | definição | fórmula | fonte | meta

11 Melhoria contínua

ISO 56002 cl. 10

Não conformidades, resultados de avaliação e aprendizados de projetos descontinuados retroalimentam a política e o processo. A política é revisada a cada periodicidade meses ou por gatilho de mudança relevante de contexto.

12 Aprovação e controle de versão

ELABORADO POR

Nome / cargo

REVISADO POR

Nome / cargo

APROVADO POR (ALTA DIREÇÃO)

Nome / cargo

DATA DE APROVAÇÃO

DD/MM/AAAA

PRÓXIMA REVISÃO

DD/MM/AAAA

VERSÃO

1.0

Nota de verificação. As designações e anos da série ISO 56000 foram conferidos contra iso.org em 02/06/2026. A ISO 56002:2019 é norma de diretrizes; a ISO 56001:2024 é a versão certificável. As referências acadêmicas (Cooper, 1990, 2008; Teece, 2007; Chesbrough, 2003) são obras canônicas; confirme volume, páginas e edição contra o original antes de uso externo. Onde os dados forem insuficientes, registre a limitação de forma explícita. Elaboração / método: dioceliogoulart.com.br.

DOCUMENTO DE GOVERNANÇA

Estatuto do Comitê de Inovação

Estrutura, atribuições e funcionamento do comitê, em conformidade com a ISO 56002:2019

VERSÃO 1.0 DATA DD/MM/AAAA CLASSIFICAÇÃO Uso interno

CAPÍTULO I — DA FINALIDADE E DO MANDATO

ISO 56002 cl. 5.1 / 5.2 Checklist 2.1

Art. 1. O Comitê de Inovação de organização tem por finalidade orientar, deliberar e supervisionar a gestão da inovação, em alinhamento com a estratégia organizacional.

Art. 2. O comitê observa a Política de Inovação como seu mandato, assegurando que as iniciativas respondam a objetivos estratégicos declarados.

ISO 56002 cl. 5.1

Art. 3. O comitê é patrocinado pela alta direção, a quem se subordina por meio de instância superior, que provê recursos e analisa criticamente seu desempenho.

CAPÍTULO II — DA COMPOSIÇÃO E DAS COMPETÊNCIAS

ISO 56002 cl. 5.3 Checklist 2.2

Art. 4. O comitê é composto por nº membros, com presidência exercida por cargo e secretaria por cargo.

Art. 5. Os membros cumprem mandato de nº meses, admitida a recondução, com renovação escalonada para preservar continuidade.

ISO 56002 cl. 7.2

Art. 6. A indicação observa critérios de competência técnica e representatividade das áreas pertinentes.

Art. 7. Membros declaram impedimentos e conflitos de interesse, abstendo-se de deliberar sobre projetos em que haja interesse direto.

CAPÍTULO III — DAS ATRIBUIÇÕES E PODERES DECISÓRIOS

ISO 56002 cl. 8 Checklist 2.3

Art. 8. Compete ao comitê: (i) aprovar e revisar o portfólio de inovação; (ii) deliberar nos portões do processo; (iii) alocar recursos conforme alçadas; (iv) acompanhar indicadores; (v) reportar à alta direção.

Stage-Gate: Cooper, 1990

Art. 9. O comitê atua como instância decisória (gatekeeper) dos portões definidos na seção 6 da Política de Inovação, decidindo entre prosseguir, descontinuar, suspender ou retrabalhar cada projeto.

ISO 56002 cl. 6.1

Art. 10. As alçadas decisórias por portão observam o quadro abaixo, parametrizável pela organização.

Portão	Alçada financeira	Nível de risco	Decisão admitida
G0	até R$ ...	baixo/médio/alto	go/kill/hold/recycle
G1	até R$ ...	baixo/médio/alto	go/kill/hold/recycle
G2	até R$ ...	baixo/médio/alto	go/kill/hold/recycle
G3	até R$ ...	baixo/médio/alto	go/kill/hold/recycle
G4	até R$ ...	baixo/médio/alto	go/kill/hold/recycle

CAPACIDADES DINÂMICAS: TEECE, 2007

Art. 11. Em projetos de alta incerteza, o comitê pode adotar decisão por exceção ou escalonamento, com registro das premissas que justificam o desvio do critério padrão.

CAPÍTULO IV — DA GESTÃO DE PORTFÓLIO

ISO 56002 cl. 6 Checklist 2.4

Art. 12. O comitê constitui e revisa o portfólio de inovação a cada nº meses, balanceando horizonte, risco e alinhamento estratégico.

Art. 13. A priorização observa os critérios a seguir:

Ex.: aderência estratégica, valor esperado, risco, prazo, uso de competências existentes

CAPÍTULO V — DOS RECURSOS E DO APOIO

ISO 56002 cl. 7 Checklist 2.5

Art. 14. A organização destina orçamento de inovação de valor / percentual e provê conhecimento, inteligência estratégica e infraestrutura ao sistema.

CAPÍTULO VI — DOS INDICADORES E DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

ISO 56002 cl. 9.1 Checklist 2.6

Art. 15. O comitê acompanha indicadores de desempenho da inovação, definidos a seguir:

Indicador | definição operacional | fonte | meta

ISO 56002 cl. 9.3

Art. 16. O comitê reporta à alta direção a cada nº meses, mantendo atas e registro das deliberações, incluindo o histórico de decisões por portão.

CAPÍTULO VII — DA PROPRIEDADE INTELECTUAL, PARCERIAS, RISCO E CONFORMIDADE

ISO 56003:2019 / 56005:2020 Checklist 2.7

Art. 17. A propriedade intelectual gerada é gerida conforme a política aplicável; as parcerias de inovação observam diretrizes de seleção e governança da colaboração.

ISO 56002 cl. 6.1 / 4.2

Art. 18. O comitê integra a avaliação de risco e oportunidade às decisões e zela pela aderência a requisitos éticos, legais e regulatórios aplicáveis.

CAPÍTULO VIII — DO FUNCIONAMENTO

Checklist 2.8

Art. 19. O comitê reúne-se ordinariamente a cada nº dias/semanas/meses e, extraordinariamente, por convocação da presidência.

Art. 20. As reuniões instalam-se com quórum de nº membros.

Art. 21. As deliberações são tomadas por maioria simples / qualificad, cabendo à presidência o voto de qualidade em caso de empate.

Art. 22. Todas as deliberações são registradas em ata, com indicação das decisões de portão e das premissas relevantes.

CAPÍTULO IX — DA REVISÃO DO ESTATUTO

ISO 56002 cl. 10

Art. 23. Este estatuto é revisado a cada nº meses ou mediante mudança relevante de contexto, com vistas à melhoria do próprio comitê.

CAPÍTULO X — DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 24. Os casos omissos são resolvidos pelo comitê, com posterior ratificação pela alta direção.

Art. 25. Este estatuto entra em vigor em DD/MM/AAAA, após aprovação pela alta direção.

APROVADO POR (ALTA DIREÇÃO)	DATA DE APROVAÇÃO
Nome / cargo	DD/MM/AAAA
PRÓXIMA REVISÃO	**VERSÃO**
DD/MM/AAAA	1.0

Nota. Documento-modelo para uso interno; não constitui parecer jurídico. A formalização deve observar o regramento societário e os instrumentos de governança da organização. Designações ISO conferidas contra iso.org em 02/06/2026. Elaboração / método: