

# Projeto de Norma Portuguesa

prNP 4595  
2024

**Abordagem à Gestão da Qualidade e da Inovação em *Startups*  
Requisitos e Linhas de Orientação**

**Approche de la Gestion de la Qualité et de l'Innovation dans les Startups  
Exigences et Lignes Directrices**

**Approach to Quality Management and Innovation in Startups  
Requirements and Guidelines**

**ICS**  
03.100.01; 03.100.70

**CORRESPONDÊNCIA**

**CÓDIGO DE PREÇO**  
X005

**INQUÉRITO PÚBLICO**

Este projeto de documento normativo está sujeito a inquérito público durante o prazo de 30 dias, conforme indicado na publicação do Instituto Português da Qualidade "Publicação Oficial do IPQ". Eventuais críticas ou sugestões devem ser enviadas ao Instituto Português da Qualidade, Departamento de Normalização

**APROVAÇÃO**  
2024-10-10

**ELABORAÇÃO**  
CTA 42 (IPQ)

**EDIÇÃO**  
2024-11-11

© IPQ reprodução proibida

Instituto Português da  Qualidade

Rua António Gião, 2  
2829-513 CAPARICA PORTUGAL

Tel. + 351-212 948 100

E-mail: [ipq@ipq.pt](mailto:ipq@ipq.pt) Internet: [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt)



## **Aviso: Documento com direitos de propriedade**

### **© IPQ reprodução proibida**

As normas e os documentos normativos são documentos abrangidos por direitos de Propriedade Intelectual a qual inclui a Propriedade Industrial, Direitos de Autor e Direitos Conexos. É proibida e punida, nos termos da legislação aplicável, a sua reprodução, utilização, distribuição ou divulgação pública, de qualquer parte deste documento, em qualquer formato, eletrónico ou mecânico, incluindo fotocópia ou colocação na internet ou numa intranet, sem autorização prévia escrita. A autorização deve ser requerida ao Instituto Português da Qualidade enquanto Organismo Nacional de Normalização.

---

<b>Sumário</b>	<b>Página</b>
Preâmbulo.....	5
0 Introdução.....	6
0.1 Generalidades.....	6
0.2 Relações com outras normas.....	6
0.3 Abordagem à gestão da qualidade e da inovação.....	6
1 Objetivo e campo de aplicação.....	8
2 Referências normativas.....	8
3 Termos e definições.....	9
4 Contexto da organização.....	9
4.1 Compreender a organização e o seu contexto.....	9
4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas.....	9
4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade e da inovação.....	10
5 Liderança.....	10
5.1 Gestão de topo.....	10
5.2 Visão.....	11
5.3 Estratégia.....	11
5.4 Objetivos gerais.....	11
6 Planeamento.....	11
6.1 Generalidades.....	11
6.2 Objetivos da qualidade e da inovação.....	12
6.3 Planeamento de alterações.....	12
7 Suporte.....	13
7.1 Pessoas e competências.....	13
7.2 Financiamento.....	13
7.3 Comunicação.....	13
7.4 Sustentabilidade.....	14
8 Operacionalização.....	14
8.1 Generalidades.....	14
8.2 Gestão da qualidade.....	15
8.3 Gestão da inovação.....	15
9 Avaliação do desempenho.....	16
10 Melhoria.....	17

# prNP 4595 2024

p. 4 de 17

---

10.1 Generalidades .....	17
10.2 Não conformidade e ação corretiva .....	17
10.3 Melhoria contínua .....	17

## Preâmbulo

O presente documento foi elaborado pela Comissão Técnica de Normalização *ad hoc* CTA 42 «Qualidade e inovação nas *startups*», cuja coordenação é assegurada pelo Organismo Nacional de Normalização, Instituto Português da Qualidade (IPQ).

O presente documento contém cor.

A impressão pode não reproduzir as cores apresentadas na versão eletrónica deste documento.

No presente documento podem ser encontradas as seguintes formas verbais:

- “deve” ou “devem”, para indicar um requisito;
- “deverá” ou “deverão”, para indicar uma recomendação;
- “poderá” ou “poderão”, para indicar uma permissão;
- “pode” ou “podem”, para indicar uma possibilidade ou capacidade;
- “tem” ou “têm”, para indicar um constrangimento externo, que pode ser proveniente de uma exigência legal ou lei da natureza.

## **0 Introdução**

### **0.1 Generalidades**

A adoção de uma abordagem sistemática à gestão da qualidade e da inovação deverá corresponder a uma decisão estratégica da *startup*, com vista a reforçar as suas capacidades competitivas, melhorar o seu desempenho e demonstrar às partes interessadas, nomeadamente potenciais investidores e financiadores, a aplicação de boas práticas de gestão.

A certificação *de startups* contribuirá para uma sinalização, no mercado e na sociedade, da sua diferenciação, em termos da maturidade das práticas de gestão que aplica, constituindo um fator de atratividade de talento qualificado e de credibilidade junto de investidores, financiadores e outras partes interessadas.

Os potenciais benefícios de implementar uma abordagem sistemática à gestão da qualidade e da inovação com base neste documento são:

- a) a adoção de boas práticas internacionais para a gestão da qualidade e da inovação;
- b) a comercialização de produtos e serviços que cumprem com os requisitos da qualidade e refletem características inovadoras;
- c) uma maior preparação para apresentação a partes interessadas, nomeadamente investidores e financiadores, com o reforço das competências em comunicação;
- d) a aplicação de mecanismos sistemáticos de avaliação de resultados em áreas-chave da atividade da empresa;
- e) o maior envolvimento da equipa na abordagem à gestão da qualidade e da inovação;
- f) a melhoria na satisfação e envolvimento das partes interessadas;
- g) a visibilidade e reputação inerentes ao reconhecimento nacional e internacional;
- h) a demonstração de uma capacidade de gestão, evidenciada por uma certificação, potenciando o cumprimento de requisitos impostos pelos sistemas de incentivos ou exigências aplicáveis nas candidaturas a programas de financiamento europeus.

### **0.2 Relações com outras normas**

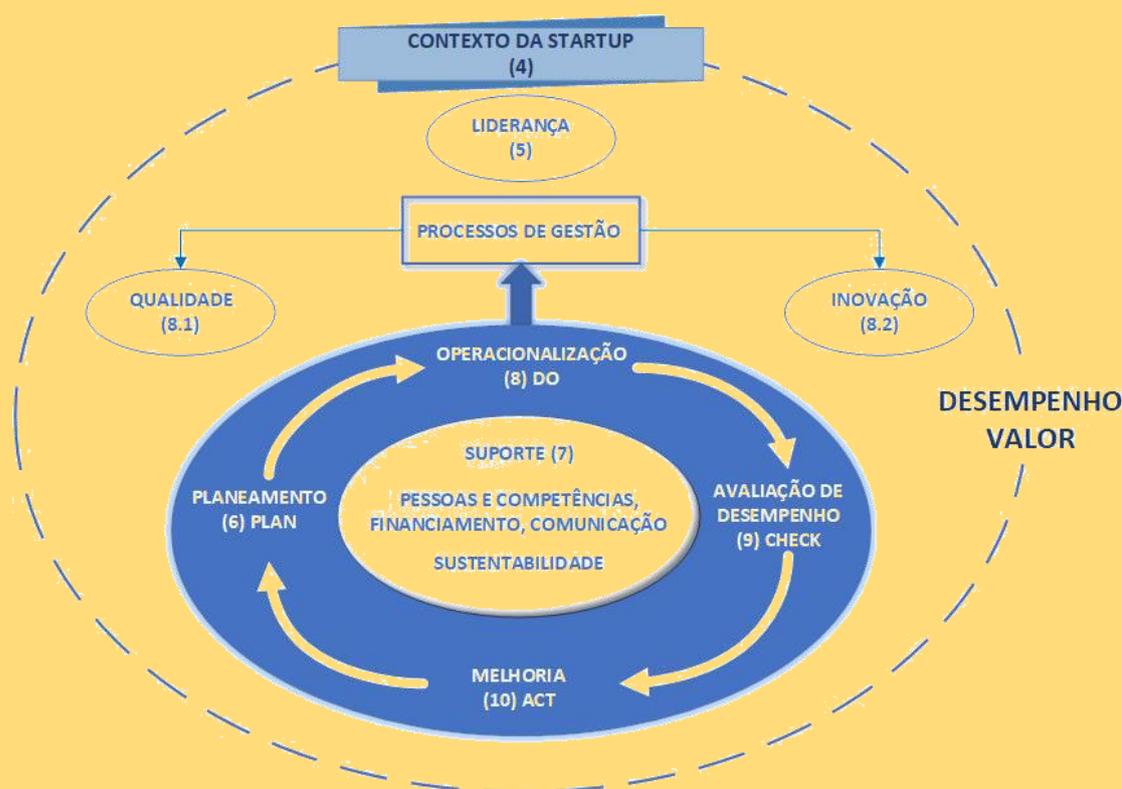
Esta norma articula-se com outros sistemas de gestão, podendo ser aplicada de modo independente ou em conjunto com outras normas de sistemas de gestão de várias disciplinas.

O presente documento aplica as Diretivas da [ISO/IEC, Parte 1, Anexo SL](#), Apêndice 2, que promove a adoção de uma estrutura harmonizada dos vários sistemas de gestão, seguindo uma numeração e título idênticos das várias secções assim como a aplicação de definições e terminologia comuns. Esta orientação permite que as organizações alinhem e integrem o seu sistema de gestão da qualidade e da inovação com os requisitos de outros sistemas.

### **0.3 Abordagem à gestão da qualidade e da inovação**

A abordagem à gestão da qualidade e da inovação em *startups* integra um conjunto de elementos interrelacionados e interativos, proporcionando a sua capacitação para a aplicação de um sistema de gestão suscetível de cumprir os requisitos, para efeitos de certificação, das normas de referência nomeadamente a NP EN ISO 9001:2015 e a NP 4457:2021.

Considerando a perspetiva de melhoria contínua, adotou-se o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) de modo a garantir que a gestão da qualidade e da inovação contribuem para a competitividade e desenvolvimento da *startup*, com processos e recursos adequados. O ciclo PDCA pode aplicar-se nesta abordagem, de modo total ou parcial. Como ilustrado na [Figura 1](#), a organização insere-se num Contexto ([Secção 4](#)) e é orientada pela sua Liderança ([Secção 5](#)).



**Figura 1 – Representação da abordagem de gestão da qualidade e da inovação nas *startups***

O ciclo PDCA pode ser descrito resumidamente da seguinte forma:

- a) *Plan* – Planeamento ([Secção 6](#));
- b) *Do* – Implementação do suporte e operações ([Secção 7](#) e [Secção 8](#));
- c) *Check* – Monitorização e medição dos processos e produtos, serviços ou outros resultados atingidos em relação aos objetivos ([Secção 9](#));
- d) *Act* – Aplicação de ações para melhorar continuamente o desempenho do sistema de gestão da qualidade e da inovação ([Secção 10](#)).

## **1 Objetivo e campo de aplicação**

Este documento fornece requisitos e orientações para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria de uma abordagem à gestão da qualidade e da inovação em *startups*.

O presente documento é aplicável a qualquer empresa *startup* que pretenda:

- a) desenvolver a sua capacidade competitiva;
- b) aplicar processos de gestão focados na qualidade, inovação e sustentabilidade;
- c) conceber, desenvolver e comercializar produtos e serviços de qualidade e inovadores;
- d) orientar a política e estratégia empresariais, de acordo com princípios e boas práticas internacionais reconhecidos em normas de referência;
- e) demonstrar e fundamentar a capacidade de gestão, nas áreas da qualidade e da inovação, das empresas certificadas por esta norma para efeitos de obtenção de financiamento e investimento;
- f) promover o acompanhamento das atividades empresariais e avaliar os seus resultados e efeitos;
- g) demonstrar a conformidade com o presente documento, efetuando uma autoavaliação e autodeclaração;
- h) obter uma confirmação da sua autodeclaração por uma parte externa à organização;
- i) obter a certificação da sua abordagem à gestão da qualidade e da inovação por uma terceira parte independente.

Todos os requisitos do presente documento são aplicáveis a *startups*, independentemente dos tipos de inovações, das abordagens seguidas, da sua dimensão e complexidade, sector e da natureza das suas atividades.

**NOTA 1:** O modelo descrito neste documento segue a estrutura Planear-Executar-Verificar-Atuar, podendo integrar-se com outros sistemas de gestão.

**NOTA 2:** O presente documento considera o disposto na Lei n.º 21/2023, de 25 de maio, nomeadamente as definições de *startup* e de *scaleup*, tal como descritas, respetivamente, no artigo 2º e no artigo 4º.

## **2 Referências normativas**

Os documentos a seguir referenciados constituem, no todo ou em parte do seu conteúdo, requisitos do presente documento. Para referências datadas, apenas se aplica a edição citada. Para referências não datadas, aplica-se a última edição do documento referenciado (incluindo as emendas).

NP 4457:2021	<i>Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) – Requisitos do sistema de gestão da IDI</i>
NP EN ISO 9000:2015	<i>Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015)</i>
NP EN ISO 9001:2015	<i>Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos (ISO 9001:2015)</i>
DNP TS 4546:2016	<i>Sistema de reconhecimento da qualidade do serviço das pequenas e médias empresas do comércio e serviços</i>

---

EN ISO 56000:2021 *Innovation management – Fundamentals and vocabulary (ISO 56000:2020)*

EN ISO 56002:2021 *Innovation management – Innovation management system – Guidance (ISO 56002:2019)*

CEN ISO/TR 56004:2020 *Innovation Management Assessment – Guidance (ISO/TR 56004:2019)*

### 3 Termos e definições

Para os fins do presente documento aplicam-se os termos e definições constantes na NP EN ISO 9000:2015 e na ISO 56000:2020.

## 4 Contexto da organização

### 4.1 Compreender a organização e o seu contexto

A organização deve considerar o ambiente em que se move, para avaliar questões externas e internas que possam impactar os seus objetivos estratégicos, permitindo detetar riscos e oportunidades para a atividade e negócio.

#### 4.1.1 Questões externas

A organização deve monitorizar e analisar regularmente o ambiente externo, considerando questões e promovendo atividades relacionadas com:

- a) aspetos económicos, de mercado, sociais, científicos e tecnológicos e tendências, incluindo implicações das oportunidades e riscos;
- b) parcerias estratégicas e atividades de colaboração, integrando os contributos resultantes dessas atividades;
- c) desenvolvimento de estudos de *benchmarking* e da concorrência e revisão da proposta de valor.

#### 4.1.2 Questões internas

A organização deve monitorizar e analisar regularmente o seu ambiente interno, incluindo as capacidades, presentes e futuras, os recursos e o seu portefólio bem como a sua influência na gestão, considerando pelo menos:

- a) capacidades e competências, aspetos operacionais e de desempenho da organização;
- b) estado de implementação de rotinas de monitorização do contexto interno e identificação de temas, frequência e responsabilidade;
- c) análise e revisão dos recursos e práticas de gestão existentes na empresa;
- d) o desempenho geral.

### 4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas

A organização deve identificar, caracterizar, monitorizar e rever as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes para o seu desenvolvimento e competitividade.

Para tal, a organização deve considerar:

- a) a definição de uma abordagem à gestão de partes interessadas;

- b) a avaliação de partes interessadas e implementação de plano de ação, considerando as suas necessidades e expectativas.

**NOTA:** As partes interessadas podem incluir, por exemplo, financiadores, investidores, clientes, fornecedores, universidades, incubadoras, parceiros, entre outros.

### **4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade e da inovação**

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade e da inovação para estabelecer o seu âmbito.

Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar:

- a) as questões externas e internas referidas em [4.1](#);
- b) os requisitos das partes interessadas relevantes referidos em [4.2](#);
- c) os objetivos da qualidade e da inovação;
- d) os produtos e os serviços da organização.

A organização deve implementar todos os requisitos do presente documento desde que sejam aplicáveis dentro do âmbito determinado para o seu sistema de gestão da qualidade e da inovação.

O âmbito do sistema deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada. O âmbito deve indicar os tipos de produtos e serviços abrangidos assim como as funções ou processos considerados. Deve ser apresentada uma justificação para qualquer requisito do presente documento que a organização determine não ser aplicável no âmbito do seu sistema de gestão.

## **5 Liderança**

A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso e deve estar consciencializada da sua responsabilidade em relação ao sistema de gestão da qualidade e da inovação, influenciando o seu sucesso. A atitude, o envolvimento e a visão da liderança influenciam o modelo de negócio e o foco da política de gestão.

### **5.1 Gestão de topo**

Os fundadores e líderes da organização devem demonstrar o seu compromisso com a qualidade e a inovação, considerando a:

- a) implementação de práticas transparentes de gestão alinhadas com a qualidade, inovação e sustentabilidade e avaliação da sua eficácia;
- b) promoção de uma cultura de abertura, colaboração e de criatividade;
- c) definição, implementação e manutenção de uma política orientada para a qualidade e a inovação, evidenciada através de informação documentada, garantindo o compromisso de cumprimento dos requisitos e orientações descritos no presente documento normativo;
- d) existência de atividades de envolvimento social e desenvolvimento sustentável e integração dos fatores ESG<sup>1)</sup> nas decisões e práticas de negócio.

---

<sup>1)</sup> A sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) é utilizada para designar os fatores Ambientais, Sociais e de Governança.

## 5.2 Visão

Os líderes devem definir e partilhar a visão da organização e o seu alinhamento com objetivos da qualidade e da inovação.

## 5.3 Estratégia

Os líderes devem estabelecer uma estratégia formal que enquadre os objetivos da qualidade e da inovação, delineando a sua importância para o crescimento e sustentabilidade da organização, considerando a:

- a) formulação de uma ou várias estratégias de suporte ao desenvolvimento da empresa bem como explicitação dos fatores de diferenciação (por exemplo *Unique Selling Proposition*);
- b) definição da estratégia de comercialização alinhada com o potencial de mercado;
- c) aplicação de mecanismos sistemáticos de revisão da(s) estratégia(s) com o envolvimento das partes interessadas;
- d) compreensão das necessidades, requisitos ou expectativas dos clientes e/ou utilizadores por parte da gestão de topo.

## 5.4 Objetivos gerais

Os líderes devem estabelecer e documentar os objetivos da qualidade e da inovação, de modo a:

- a) contribuir explicitamente para a implementação da estratégia definida em linha com a visão da organização;
- b) ter associado um ou mais indicadores-chave de desempenho e de avaliação (qualitativo ou quantitativo) que permitam a sua medição e monitorização, com uma frequência determinada;
- c) ser revistos, comunicados e entendidos pela equipa e partes interessadas.

# 6 Planeamento

## 6.1 Generalidades

A organização deve definir um processo de planeamento para assegurar o cumprimento dos objetivos da qualidade e da inovação, assim como determinar os riscos e as oportunidades, incluindo:

- a) elaboração de planos e modelos de negócios bem como a definição dos processos de suporte ao controlo operacional necessários ao cumprimento de requisitos para os produtos ou serviços a prestar;
- b) implementação de processos e ferramentas de suporte à gestão da qualidade e da inovação, incluindo de gestão de projetos e iniciativas de inovação;
- c) definição de uma abordagem à gestão do risco e a aplicação de métodos para identificação de riscos e oportunidades relevantes para a gestão da qualidade e da inovação, evidenciando a sua aplicação;
- d) planeamento de ações para identificação e exploração de oportunidades e para a avaliação de níveis do risco;
- e) avaliação de eficácia da monitorização e tratamento dos riscos ou análise de oportunidades.

## **6.2 Objetivos da qualidade e da inovação**

### **6.2.1 Estabelecimento de objetivos da qualidade e da inovação**

A organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes que devem:

- a) ser consistentes com a política da *startup* e a estratégia;
- b) ser mensuráveis;
- c) ter em consideração requisitos aplicáveis;
- d) ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação das partes interessadas;
- e) ser monitorizados;
- f) ser comunicados;
- g) ser atualizados conforme adequado.

A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade e da inovação.

### **6.2.2 Planeamento de ações**

Ao planejar como atingir os seus objetivos da qualidade e da inovação, a organização deve determinar:

- a) o que será realizado;
- b) que recursos serão necessários;
- c) quem será responsável;
- d) quando será concluído;
- e) como serão avaliados os resultados e, se aplicável, protegidos;
- f) como irá gerar valor.

## **6.3 Planeamento de alterações**

Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão da qualidade e da inovação, as alterações devem ser realizadas de forma planeada.

A organização deve considerar:

- a) o propósito das alterações e as suas potenciais consequências;
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade e de inovação;
- c) a disponibilidade de recursos;
- d) a afetação ou reafectação de responsabilidades e de autoridades.

## 7 Suporte

### 7.1 Pessoas e competências

A organização deve promover as atividades necessárias para manter uma equipa preparada para o seu desenvolvimento e fomentar competências que contribuam para tal propósito, garantindo:

- a) identificação dos perfis funcionais e demonstração das capacidades da equipa em desenvolver o produto, serviço ou inovação até à sua comercialização;
- b) identificação de necessidades face a competências e aptidões existentes e sua evolução para responder à estratégia da empresa;
- c) identificação e atribuição formal de responsabilidades para as funções de gestão da qualidade e da inovação;
- d) aplicação de incentivos e políticas internas necessárias para atrair e reter as pessoas com as competências e perfis necessários ao desenvolvimento da organização;
- e) procura regular de alinhamento entre as competências necessárias e existentes na organização, recorrendo ao *upskilling*, formação ou outro meio de desenvolvimento de competências da equipa;
- f) reter informação documentada adequada como evidência das competências.

### 7.2 Financiamento

A organização deve determinar os recursos financeiros necessários para o seu desenvolvimento, considerando:

- a) identificação regular das necessidades de financiamento numa perspetiva de médio-longo prazo;
- b) avaliação regular das oportunidades de financiamento existentes no mercado, criando contactos com responsáveis de diferentes tipos de financiamento;
- c) identificação da estratégia de abordagem e seleção do tipo de financiamento e do perfil de investidor/financiador;
- d) demonstração de preparação de dossiês de financiamento e de investimento com vista a trabalhar relações para sustentar o crescimento da sua atividade;
- e) identificação de financiamento a longo prazo para proteger os direitos de Propriedade Intelectual, especialmente em casos de expansão internacional, considerando as diferentes regulamentações e custos associados.

### 7.3 Comunicação

A organização deve definir a sua estratégia e plano de comunicação, incluindo ligação a grupos-alvo. Para tal, deve considerar:

- a) identificação de necessidades de comunicação interna e externa;
- b) implementação de ações para a sensibilização e formação da equipa assim como para a sensibilização de clientes e outras partes interessadas sobre qualidade e inovação, promovendo também a partilha dos valores da empresa;
- c) aplicação de uma abordagem à avaliação de:
  - 1) eficácia da comunicação com clientes, utilizadores e outras partes interessadas e

- 2) retorno do investimento em comunicação;
- d) demonstração de alinhamento de atividades de comunicação com os objetivos definidos e iniciativas com impacto externo;
- e) formação para *pitch* e preparação de materiais de suporte, demonstrando a aplicação de métodos e técnicas adequadas para sessões com investidores e financiadores, e prevendo informação sobre:
  - 1) a necessidade da solução (produto ou serviço), posição competitiva, mercado potencial, modelo de negócio, equipa, estratégia de desenvolvimento da solução, investimento solicitado e fins para os quais se destina, estratégia de saída (exit) e
  - 2) os riscos financeiros, de mercado, tecnológicos/científicos e legais.

#### **7.4 Sustentabilidade**

A organização deve desenvolver as suas atividades de acordo com uma estratégia de sustentabilidade, tendo em conta os seus vetores fundamentais – económico, ambiental e social, considerando:

- a) definição clara dos objetivos de sustentabilidade da empresa, que deverão estar alinhados com o seu modelo de negócio e objetivos;
- b) demonstração de compromisso com a sustentabilidade, por exemplo em termos de responsabilidade ambiental, nas suas operações e na cadeia de valor, antecipando os impactos das mudanças climáticas;
- c) desenvolvimento de soluções que promovam a eficiência no uso de recursos, a economia circular e o bem-estar social;
- d) implementação de medidas para a minimização de resíduos e emissões da produção e operações, e para a gestão de recursos naturais e energéticos na produção e operações da empresa;
- e) garantir as questões da igualdade de género, inclusão e o bem-estar da equipa;
- f) aplicação de incentivos e recompensas pro-sustentabilidade;
- g) promoção do relacionamento com fornecedores sustentáveis.

## **8 Operacionalização**

### **8.1 Generalidades**

A organização deve planear, implementar e controlar as atividades a desenvolver e os processos a manter no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade e da inovação de modo a:

- a) determinar os requisitos para os produtos e serviços;
- b) estabelecer critérios para:
  - 1) os processos de gestão da qualidade e da inovação;
  - 2) os projetos e iniciativas de inovação;
  - 3) a aceitação de produtos e serviços.
- c) determinar os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos de produto e serviço;

- d) implementar o controlo dos processos de gestão da qualidade e da inovação de acordo com os critérios;
- e) determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessário para:
  - 1) suportar a operacionalização dos seus processos;
  - 2) ter a confiança de que os processos foram implementados conforme planeado;
  - 2) demonstrar a conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos.

### **8.2 Gestão da qualidade**

A organização deve ter e evidenciar, através de informação documentada, uma abordagem para planear, implementar e controlar todas as atividades a desenvolver no âmbito da gestão da qualidade, incluindo:

- a) identificação dos recursos de suporte à qualidade e sua monitorização e medição;
- b) definição dos requisitos de produtos e serviços para assegurar que cumprem com as características indicadas aos clientes;
- c) controlo de fornecedores externos de modo que cumpram com os requisitos de qualidade estabelecidos e não afetem a capacidade da empresa;
- d) controlo da produção e da prestação de serviço, incluindo o uso de infraestruturas e equipamentos;
- e) execução de atividades pós-venda, considerando exigências legais, necessidades de clientes e potenciais efeitos da utilização do produto ou serviço;
- f) implementação de processos para o controlo de não conformidades, identificando a sua natureza, ações a aplicar e seus efeitos.

### **8.3 Gestão da inovação**

A organização deve ter e evidenciar, através de informação documentada, uma abordagem para planear, implementar e controlar todas as atividades a desenvolver no âmbito da gestão da inovação, incluindo:

- a) realização de sessões abertas de ideação dentro da equipa bem como envolvimento de pessoas externas;
- b) implementação de um processo, suportado num procedimento documentado, que assegure a obtenção, acesso, combinação e manutenção de conhecimento assim como a aplicação de técnicas, ferramentas ou exemplos que estimulem a sua disseminação;
- c) adoção de metodologias para iterar rapidamente e responder às mudanças nas condições de mercado;
- d) realização de lançamentos piloto em escala limitada para validar a escalabilidade e a aceitação no mercado do produto ou serviço, recolhendo informações dos primeiros utilizadores (early adopters);
- e) aplicação de processos de análise da reação do mercado ao produto/protótipo/modelo de negócio;
- f) desenvolvimento de pesquisa de mercado abrangente e envolvimento em interações diretas com os clientes e outras partes interessadas, potenciando a compreensão dos pontos problemáticos, as preferências e as necessidades não atendidas;
- g) avaliação do desempenho da solução (produto ou serviço) após o lançamento em relação a critérios de sucesso predefinidos, incorporando informações dos clientes no processo de avaliação;

h) definição da estratégia e gestão de Propriedade Intelectual.

**NOTA:** A *startup* pode evidenciar a sua abordagem à gestão da qualidade e da inovação através de diferentes mecanismos, como por exemplo um manual do sistema que inclua a informação documentada mais relevante, incluindo a política, os objetivos, os processos, entre outros aspetos relevantes do próprio sistema.

## **9 Avaliação do desempenho**

### **9.1 Generalidades**

A organização deve analisar e avaliar o seu desempenho, utilizando um conjunto de indicadores que permitam medir os resultados e efeitos de acordo com os objetivos definidos. A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão da qualidade e da inovação em intervalos planeados, para assegurar a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização.

Para tal, a organização deve proceder à:

- a) definição de um modelo de avaliação do desempenho da empresa, com indicadores e métricas para análise e medição de resultados nas áreas da qualidade e da inovação;
- b) implementação de uma abordagem sistemática à análise e avaliação do desempenho;
- c) aplicação de práticas de avaliação de impacto (incluindo Social e Ambiental), e de retorno do investimento em atividades de I&D e de inovação;
- d) realização de auditorias internas para determinar se a gestão da qualidade e da inovação é eficaz.

### **9.2 Entradas para a revisão pela gestão**

A revisão pela gestão deve ser planeada e executada tendo em consideração:

- a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema de gestão;
- c) expectativas das partes interessadas;
- d) informações quanto ao desempenho e à eficácia do sistema de gestão.

### **9.3 Saídas da revisão pela gestão**

As saídas da revisão pela gestão devem incluir decisões e ações relacionadas com:

- a) oportunidades de melhoria;
- b) quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão;
- c) necessidades de recursos.

A organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.

A *startup* deve manter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.

**NOTA:** A *startup* deve manter uma base de indicadores-chave do seu desempenho.

## 10 Melhoria

### 10.1 Generalidades

A organização deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos do sistema de gestão da qualidade e da inovação e aumentar a satisfação das partes interessadas.

### 10.2 Não conformidade e ação corretiva

Quando ocorre um desvio ou não conformidade, incluindo as que resultarem de reclamações, a organização deve:

- a) identificar e analisar as causas;
- b) emitir dentro dos prazos apropriados um plano de correção e/ou medidas para as evitar ou corrigir;
- c) analisar a possibilidade de desvios adicionais ou relacionados;
- d) implementar o plano de correção e medidas, e avaliar a sua eficácia;
- e) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas;
- f) atualizar os riscos e as oportunidades determinados durante o planeamento, se necessário;
- g) efetuar alterações no sistema de gestão da qualidade e da inovação, se necessário.

**10.2.1** A organização deve reter informação documentada como evidência:

- a) da natureza das não conformidades e de quaisquer ações subseqüentes;
- b) dos resultados de qualquer ação corretiva.

**NOTA:** Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudança disruptiva, inovação e reorganização.

### 10.3 Melhoria contínua

A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade e da inovação.

A organização deve considerar os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua, incluindo a implementação de processos de melhoria contínua para aprimorar produtos ou serviços existentes e atender às necessidades e preferências das partes interessadas.