

MÉTODO OKR NA DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE INOVAÇÃO: APLICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

OKR METHOD IN DEFINING INNOVATION INDICATORS: APPLICATION IN A HEALTH COOPERATIVE

RICARDO PIMENTEL

SENAI PR

DIULIANA FERREIRA URIAS SUKOSKI

UNICESUMAR

MYLENA DE FÁTIMA RODRIGUES

FASF - FACULDADE SAGRADA FAMÍLIA

GIZELI PAULA DE OLIVEIRA

UNICESUMAR

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

MÉTODO OKR NA DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE INOVAÇÃO: APLICAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE SAÚDE

Objetivo do estudo

Desenvolver indicadores para os programas de inovação de uma cooperativa de saúde de tal forma que, além de aprimorar os já existentes, contemplasse indicadores de resultado e de impacto, ampliando a capacidade de monitoramento estratégico e do relacionamento com a comunidade.

Relevância/originalidade

A aplicação do Método OKR, aliada ao alinhamento estratégico e à construção colaborativa de indicadores, resultou em um modelo replicável, com foco em impactos e resultados, e uma alternativa para garantir indicadores legitimados e universais, adaptados a contextos específicos e diferenciados.

Metodologia/abordagem

Pesquisa-ação com oito encontros: dois de alinhamento inicial (identificação do problema e formação da comunidade de pesquisadores), e seis reuniões remotas, gravadas e transcritas. Os dados foram coletados de transcrições, relatórios, registros de aprendizados e produções em planilhas e na Miro®.

Principais resultados

Alinhamento dos programas e indicadores aos objetivos estratégicos, com a definição de indicadores de esforço, processo, resultado e impacto Exemplo: quantidade de soluções validadas com ROI mínimo de 15%, articulando capacitação dos colaboradores, quantidade e qualidade de soluções com retorno estratégico mensurável

Contribuições teóricas/metodológicas

A abordagem teórico-metodológica conciliou comparabilidade e personalização de indicadores, reforçando a importância de espaços de reflexão crítica sobre impactos e a necessidade de desenvolver capacidades analíticas e colaborativas entre os participantes, demonstrando a viabilidade do uso do Método OKR.

Contribuições sociais/para a gestão

Possibilita aplicar o método em cooperativas e empresas diversas, de diferentes portes e setores, aliando abordagem prática e científica na criação do Sistema de Indicadores de Inovação, ampliando o conhecimento e sua aplicação em distintos contextos, setores e portes organizacionais.

Palavras-chave: Gestão da Inovação, Indicadores de Inovação, Método OKR, Programa de Inovação, Cooperativismo

OKR METHOD IN DEFINING INNOVATION INDICATORS: APPLICATION IN A HEALTH COOPERATIVE

Study purpose

To develop indicators for the innovation programs of a health cooperative in a way that, in addition to improving existing ones, includes outcome and impact indicators, thereby enhancing strategic monitoring capabilities and strengthening community engagement.

Relevance / originality

The application of the OKR Method, combined with strategic alignment and the collaborative development of indicators, resulted in a replicable model focused on impact and outcomes. It offers an alternative for ensuring legitimized and universal indicators, adapted to specific and diverse contexts.

Methodology / approach

Action research with eight sessions: two for initial alignment (problem identification and researcher community formation), and six remote, recorded, and transcribed meetings. Data were gathered from transcripts, reports, learning records, and outputs in spreadsheets and on Miro®.

Main results

Alignment of programs and indicators with strategic objectives, including the definition of effort, process, outcome, and impact indicators Example: number of validated solutions with a minimum ROI of 15%, integrating employee training with the quantity and quality of solutions that deliver measurable

Theoretical / methodological contributions

The theoretical-methodological approach balanced comparability and customization of indicators, reinforcing the importance of spaces for critical reflection on impacts and the need to develop analytical and collaborative capacities among participants, demonstrating the feasibility of using the OKR Method

Social / management contributions

It enables the application of the method in cooperatives and various companies of different sizes and sectors, combining practical and scientific approaches in the creation of the Innovation Indicator System, expanding knowledge and its application across diverse contexts, industries, and organizational scales.

Keywords: Innovation Management, Innovation Indicators, OKR Method, Innovation Program, Cooperativism

Método OKR na definição de indicadores de inovação: aplicação em uma cooperativa de saúde

1 Introdução

O relato descreve uma intervenção realizada em uma cooperativa de saúde, cuja gestão da inovação é estruturada por meio de seis programas em diferentes estágios de maturidade. Um aspecto comum entre esses programas era o monitoramento por indicadores de esforço e de processo. Embora esses indicadores cumprissem seus propósitos operacionais, mostraram-se insuficientes para atender à necessidade de acompanhamento dos resultados estratégicos e do impacto das iniciativas na comunidade — este último diretamente relacionado a um dos sete princípios do cooperativismo.

Por se tratar de uma cooperativa de saúde, os indicadores de resultado e impacto ganham relevância, especialmente diante dos desafios sociais, econômicos e ambientais enfrentados. Assim, o objetivo da intervenção foi desenvolver indicadores de inovação que, além de aprimorar os já existentes, incorporassem métricas capazes de mensurar resultados estratégicos e impactos reais na comunidade.

A intervenção integra um programa originado da parceria firmada em 2023 entre a Federação das Indústrias do Paraná (Sistema Fiep), por meio do Serviço Nacional da Indústria (Senai), e a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Sistema Ocepar), por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (Sescoop/PR). Essa colaboração visa fortalecer o ecossistema de inovação do cooperativismo paranaense por meio de capacitações, práticas assistidas e conexões com empresas, startups, institutos de pesquisa, entidades de fomento e órgãos públicos. Como parte da iniciativa, foram criados os Hubs Senai Paraná Cooperativo, espaços dedicados à promoção da inovação no setor (Sistema Ocepar, 2024).

O processo consistiu na aplicação de práticas assistidas em quatro etapas, divididas em seis encontros remotos: (1) avaliação dos programas e seus indicadores com base em Matriz de Alinhamento com os objetivos estratégicos da cooperativa; (2) priorização dos três programas com maior alinhamento estratégico; (3) revisão e realinhamento dos objetivos de cada programa priorizado; e, por fim, (4) construção de indicadores com base no Método dos Objetivos e Resultados-Chave (Objectives and key results - OKR).

A aplicação do alinhamento estratégico e do Método OKR permitiu atender algumas das funções dos indicadores, tais como avaliação de condições e tendências, comparação entre situações, avaliação de condições e tendências em relação às metas e aos objetivos, e prover informações de advertência.

Como um fenômeno social e complexo, a inovação traz desafios adicionais, tais como a necessidade de composição e interligação dos indicadores, além do fato de que devem ser relevantes em diferentes níveis hierárquicos (Bellen, 2006).

A intervenção realizada evidencia que métodos centrados na adaptabilidade, colaboração e subdivisão de processos complexos em partes gerenciáveis, favorecem o alinhamento entre equipes e alta gestão, promovendo uma atuação orientada por metas comuns (abordagem team-centric). Essa lógica também permite a personalização de indicadores de inovação já consolidados, conferindo legitimidade e adequação aos diferentes contextos organizacionais (Zierock, Blatz & Karcher, 2024).

O relato está estruturado da seguinte forma: (1) apresentação e discussão do referencial teórico sobre indicadores e gestão da inovação, seus desafios teóricos e práticos, e o Método OKR e seu potencial na definição de indicadores de inovação; (2) apresentação dos

procedimentos metodológicos adotados; (3) a descrição e caracterização da cooperativa de saúde Unimed de Ponta Grossa – PR; (4) a descrição detalhada da intervenção realizada; (5) a apresentação, análise e discussão de resultados; e, por fim, (6) as conclusões e recomendações de novos estudos.

2 Referencial Teórico

O processo relatado foi planejado e conduzido a partir das diretrizes do Programa Hub Paraná Cooperativo, respaldado pelas reflexões teóricas sobre os temas dos indicadores e seu papel na gestão da inovação, bem como o papel do método OKR para superar o desafio de personalização e especificidade, sem a perda da legitimidade. A seguir apresentam-se essas discussões.

2.1 Indicadores e Gestão da Inovação: desafios teóricos e práticos.

A adoção de indicadores na gestão da inovação tem se consolidado como uma prática essencial para organizações que buscam direcionar, monitorar e aprimorar seus processos inovadores. Essa afirmação é validada pelo estudo de Göpfert, Schulz e Brettel (2018) que, partir de um levantamento de pesquisas realizadas ao longo de mais de trinta anos, identificou oitenta e dois indicadores e métricas adotadas por organizações que notadamente investem em inovação, desde a fase de ideação até a comercialização.

Os indicadores oferecem uma base objetiva para a tomada de decisões, possibilitam o alinhamento estratégico das iniciativas inovadoras e promovem uma cultura orientada a resultados e à aprendizagem contínua. Ao mesmo tempo essa base objetiva coloca alguns desafios de ordem teórica e prática.

Do ponto de vista teórico a compreensão da relação entre indicadores de inovação e rentabilidade é complexa, e depende do contexto em que são aplicados. O mesmo indicador tem abrangência e validade diferentes se aplicado em setores diversos da economia, tanto para investimentos públicos quanto privados. Ciaffi, Deleidi e Mazzucato (2024) destacam que avaliar os efeitos macroeconômicos de investimentos em inovação pode esclarecer a complexa relação entre inovação e rentabilidade, reforçando a necessidade de aprofundar seu uso conforme o tipo de inovação e contexto.

O tipo de inovação (incremental, radical ou disruptiva) também interfere na relação da inovação com a rentabilidade (Rangel, Rosini, Roble & Palmisano, 2024). Essa diversidade de fatores que influenciam a relação aponta a necessidade de uma diversidade de indicadores, e suas combinações, para ampliar a efetividade de seu uso no acompanhamento das estratégias e iniciativas de inovação, bem como seus resultados.

Do ponto de vista prático o caráter social e complexo da inovação coloca alguns desafios de mensuração, tais como os aspectos intangíveis. A criação de condições para o surgimento, reconhecimento e aplicação de novos conhecimentos em produtos e processos são recursos socialmente construídos (Rodney, 2000; Pimentel, 2019). Nesse sentido, a inovação exige que os indicadores utilizados para sua gestão apresentem características igualmente sofisticadas. Eles não apenas precisam captar diferentes dimensões do processo inovador, mas também devem ser articulados entre si, formando um conjunto coerente e interligado.

Além disso, a seleção desses indicadores deve considerar distintos níveis hierárquicos de percepção e tomada de decisão, uma vez que diferentes escalas e contextos organizacionais demandam tipos variados de métricas. Como destaca Bellen (2006, p. 42), “diferentes tipos de indicadores podem ser relevantes em diferentes escalas”, evidenciando a necessidade de sensibilidade metodológica na escolha e aplicação desses instrumentos de avaliação.

Considerando esses dois desafios, a gestão da inovação requer indicadores que, além de serem diretamente mensuráveis e objetivos, sejam adaptáveis e personalizados, de tal forma que possam abarcar a dimensão subjetiva, tornando-se mais gerenciáveis e alinhados com os objetivos estratégicos. A adoção do método OKR surge como uma opção prática e viável, e é essa relação que se discute a seguir.

2.2 Método OKR na definição de indicadores de inovação

O método OKR tem se destacado como uma ferramenta eficaz para alinhar metas desafiadoras com resultados mensuráveis, permitindo maior foco, transparência e engajamento. Sua adoção na gestão da inovação facilita a construção de indicadores mais relevantes, conectados às prioridades estratégicas e capazes de impulsionar uma cultura voltada à experimentação, aprendizado e geração de valor, pois priorizam adaptabilidade, colaboração e responsividade, e estruturam processos complexos em partes simplificadas e gerenciáveis. Também favorecem o alinhamento entre os objetivos das equipes e os da alta gestão, promovendo uma atuação integrada em direção a metas comuns — característica da abordagem team-centric (Zierock, Blatz & Karcher, 2024). Essa lógica de gestão possibilita, ainda, a personalização de indicadores de inovação já consolidados, ajustando-os às especificidades de diferentes contextos organizacionais e programas, sem comprometer sua legitimidade ou aplicabilidade.

A tendência de adoção de métodos ágeis na gestão de projetos e programas de inovação, alinha-se com o Método OKR como uma forma de evolução de métricas utilizadas para avaliar resultados e impactos (Silva, Larieira, Bizarrias & Penha, 2023). Parte desse alinhamento se deve ao fato de que o método atende a diferentes contextos e propósitos.

Conforme apontam Zierock *et. al.* (2024) há diferentes tipos de abordagem, tais como: (1) exploratória - benéfica para novas tecnologias e novas possibilidades; (2) hipotética - indicada para validar estratégias e necessidades de mudança; (3) marcos (milestones) - avaliação de alinhamento para projetos em andamento e sua probabilidade de sucesso. Mesmo considerando que todas as abordagens têm potencial de contribuição na definição de indicadores de inovação, destaca-se o terceiro tipo, pois é voltado especificamente para a avaliação e acompanhamento de projetos.

O método OKR foi utilizado na situação relatada, para ampliar a capacidade de acompanhamento dos programas de inovação da Unimed Ponta Grossa. Os procedimentos metodológicos utilizados são apresentados a seguir.

3 Procedimentos metodológicos

A aplicação da intervenção inspirou-se no método da pesquisa-ação no sentido dado por Thiollent (2011), no qual a ação é submetida a certas disciplinas metodológicas para a construção de conhecimento e de sentido, e realizada em escala restrita de um projeto mais geral e visa, de forma deliberada, uma mudança no mundo real.

Para o autor é fundamental no método a constituição da comunidade de pesquisadores, que não se restringe aos especialistas externos à realidade investigada. Ao contrário, ela é composta também pelos próprios participantes envolvidos na realidade estudada. Esse processo envolve uma adesão voluntária e consciente de cada participante.

O processo completo contou com oito encontros, sendo duas reuniões prévias de alinhamento, e seis encontros de trabalho, todos no formato remoto por meio da plataforma Teams®, gravados e transcritos, num total de vinte horas. As reuniões prévias tiveram dois principais focos: (1) identificação e descrição clara do problema a ser trabalhado; (2) constituição da comunidade de pesquisadores.

O problema selecionado foi o fato de que os indicadores associados aos programas de inovação da cooperativa estavam restritos a avaliar esforços e processos, não alcançando a avaliação de resultados e de impactos. Essa situação era incongruente com o grau de maturidade e desenvolvimento desses programas, que não era evidenciado por indicadores.

A comunidade de pesquisadores constituiu-se por um profissional do Senai, e quatro profissionais da cooperativa responsáveis pelo gerenciamento dos programas de inovação. Ao profissional do Senai coube a aplicação de conhecimentos sobre o tema, a escolha do método e das ferramentas aplicadas, retirados do “kit de ferramentas” do programa Hub Paraná Cooperativo e outras fontes relevantes. A contribuição dos profissionais foi o conhecimento profundo da realidade da cooperativa, o alinhamento com os objetivos estratégicos, a avaliação das condições internas, e a avaliação da viabilidade da solução construída.

Os seis encontros de trabalho foram conduzidos considerando a relação 10-20-70: 10% do tempo dedicado a conceitos e explicações teóricas sobre as ferramentas utilizadas, 20% a reflexões sobre o próprio processo de aplicação, seus resultados parciais e aprendizados do grupo, e 70% de atividades práticas e coletivas.

Um relatório parcial foi elaborado após cada encontro, descrevendo os conteúdos trabalhados, as atividades realizadas e, especialmente os resultados parciais atingidos. Ao final da intervenção um relatório consolidado foi elaborado, apresentado e discutido com a comunidade de pesquisadores.

O conjunto de dados utilizado para a elaboração desse relato foi composto pelas gravações e transcrições dos encontros, as anotações compiladas nos relatórios parciais e no relatório final, os aprendizados do grupo levantados e discutidos ao final de cada encontro, e a produção baseada nas diferentes ferramentas utilizadas, registrada em planilhas e na plataforma Miro®. A seguir apresenta-se a análise e a discussão dos resultados.

4 Análise e discussão dos resultados

Essa seção é dedicada a apresentar e caracterizar a cooperativa estudada, apresentar a delimitação do problema, descrever o processo aplicado na intervenção, além da apresentação, análise e discussão dos resultados. Por fim, faz-se algumas recomendações para novas intervenções e estudos.

4.1 Caracterização da organização e do problema analisado

A Unimed Ponta Grossa, fundada em 1978 por 28 médicos, consolidou-se como referência em saúde suplementar na região dos Campos Gerais do Paraná. Ao longo das décadas ampliou sua estrutura com a criação do Hospital Geral Unimed, centro de diagnóstico, laboratórios e a construção de rede própria. Dados atualizados apontam em torno de 580 médicos cooperados, 110 mil beneficiários e 1.100 colaboradores diretos, sendo reconhecida como operadora de grande porte e certificada com selos de excelência como a Acreditação ONA e o nível ouro da ANS (Unimed Institucional, 2025).

Desde 2017 a inovação é um valor institucional da cooperativa. Os projetos ligados ao planejamento estratégico seguem a estrutura dos Horizontes de Inovação (Baghai, Coley & White, 2000), permitindo equilibrar ações de curto, médio e longo prazo. Essa abordagem orienta a busca por melhorias contínuas, novos negócios e transformações disruptivas, alinhando o portfólio de inovação aos objetivos estratégicos da cooperativa.

Essas melhorias vêm ocorrendo ao longo do tempo. Em 2024 a gestão e governança de dados foram estruturadas a partir da arquitetura *data lakehouse*, e políticas foram criadas em parceria com a Unimed Federação do Paraná. Em paralelo o projeto piloto do Leito Inteligente Unimed (LIU), desenvolvido com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná de Ponta Grossa (UTFPR-PG), utilizou assistente virtual e sensores.

A cooperativa também ampliou seus canais digitais com automações via *chatbot* por WhatsApp®, ampliando o atendimento em 42 % com liberação de guias, agendamento e atendimentos automatizados, atendendo de forma simples e integrada às necessidades dos beneficiários. O processo de fortalecimento da cultura de inovação ocorreu em paralelo, com programas baseados em metodologias ágeis como *design thinking*, *scrum* e prototipação em ciclos.

Desse contexto destacam-se os programas de inovação em execução no período da intervenção, conforme documento disponibilizado e intitulado Indicadores de Iniciativas de Inovação Unimed Ponta Grossa. O problema identificado nas reuniões preparatórias para a intervenção foi a necessidade de desenvolvimento de indicadores de inovação desses programas, que até aquele momento concentravam-se em indicadores de esforços e de processo, e careciam de indicadores de resultado e de impacto, dado o grau de maturidade em que a maioria deles se encontrava.

Os programas são classificados em três categorias: (1) intraempreendedorismo; (2) inovação aberta; (3) projetos estratégicos e plano de inovação. A seguir apresentam-se uma breve descrição de cada programa, com dados e informações válidos até o momento do início da intervenção.

Intraempreendedorismo

a) *Inovacast*

Com duzentos e cinco edições realizadas, e uma média de 90 participantes, o Inova Cast reforça o compromisso com a disseminação da cultura inovadora no ambiente cooperativo. No formato de podcast transmitido *online*, o programa leva inovação a colaboradores e ao público externo. A cada semana o espaço promove a troca de conhecimentos por meio da apresentação de experiências relevantes — sejam elas de startups, empresas parceiras ou iniciativas internas e externas, especialmente de outras cooperativas do Sistema Unimed.

Vale ressaltar que a iniciativa foi, num primeiro momento, uma resposta às limitações impostas pela pandemia de COVID-19, tornando-se ao longo do tempo um programa relevante na gestão da inovação na cooperativa.

Indicador utilizado antes da intervenção: número de participantes.

b) *Movimentos*

O MoviMentes é a iniciativa de ideação da Unimed Ponta Grossa, sendo um banco de ideias para captar, avaliar e transformar sugestões dos colaboradores em soluções que gerem valor real para a cooperativa.

Com quatro ciclos já realizados, o MoviMentes utiliza o módulo de ideação da plataforma InbiX®. Mais do que uma ferramenta, o MoviMentes é uma jornada de aprendizado e colaboração, que tem como objetivo despertar o olhar criativo dos colaboradores, incentivando-os a identificar oportunidades de melhoria em seu dia a dia e propor ideias que possam tornar processos mais eficientes, produtos mais relevantes e a experiência do beneficiário, cooperado e colaborador mais positiva.

Ao promover ciclos temáticos ou abertos, o programa reforça o compromisso da cooperativa com a cocriação e com a cultura da inovação, tornando cada colaborador um agente ativo de transformação. A partir das ideias recebidas, são realizados processos estruturados de avaliação, mentoria e priorização, possibilitando que as melhores propostas avancem para testes, protótipos ou implementação, conforme necessidade e momento da cooperativa.

O MoviMentes é, acima de tudo, um convite ao protagonismo, à escuta ativa e ao fazer diferente de forma coletiva, com foco em resultados sustentáveis e alinhados ao propósito cooperativista.

Indicadores utilizados antes da intervenção: quantitativos de ideias propostas, ideias aprovadas, ideias implantadas, colaboradores que enviaram ideias isoladamente.

c) *Squads*

Buscando impulsionar a cultura de inovação, a iniciativa estimula colaboradores a desenvolverem soluções aplicáveis à cooperativa, a partir de desafios práticos propostos pelos gestores do programa. Os colaboradores são capacitados para a adoção de métodos e ferramentas amplamente utilizadas no mercado. Em cada ciclo, quatro equipes são formadas para criar um produto inovador e, ao final, as propostas de maior destaque são reconhecidas e premiadas em uma cerimônia de encerramento.

Indicadores utilizados antes da intervenção: quantitativos de desafios propostos, soluções geradas, soluções em andamento e implantadas, soluções não iniciadas, desafios cancelados.

d) *Mês da Inovação*

Com o objetivo de fortalecer a cultura de inovação e promover a capacitação interna, o evento realizado anualmente no mês de outubro tem reunido, em média, cento e sete colaboradores em uma programação que inclui oficinas, palestras e atividades práticas. A iniciativa cria um ambiente propício para o desenvolvimento de habilidades criativas, e para a experimentação de novas formas de aplicar a inovação nas rotinas de trabalho.

Indicadores utilizados antes da intervenção: quantidade, perfil e origem dos participantes, e avaliação da satisfação nas oficinas.

Inovação aberta

e) Impulsiona

Com foco no desenvolvimento de projetos inovadores e na atração de talentos, o programa promove a aproximação com estudantes universitários. Por meio de parcerias com instituições de ensino da cidade, a iniciativa estimula a troca de conhecimentos entre a cooperativa e acadêmicos de diferentes áreas, fortalecendo vínculos e criando oportunidades de colaboração. Desafios que expressam uma demanda da cooperativa são lançados, e estudantes sob orientação do corpo docente desenvolvem soluções inovadoras.

Indicadores utilizados antes da intervenção: quantitativos de universidades parceiras, estudantes participantes e contratados pela cooperativa, quantidade de desafios lançados, taxa de implementação de soluções, valores captados em editais de fomento.

f) Startups em Foco

Programa voltado à identificação, avaliação e seleção de startups com potencial para desenvolverem soluções alinhadas às necessidades estratégicas da cooperativa. Em fase inicial, o programa tem como propósito fomentar a inovação por meio de parcerias estratégicas, conectando a Unimed Ponta Grossa a ecossistemas empreendedores que possam agregar valor aos seus processos e serviços.

Indicadores utilizados antes da intervenção: quantitativos de startups mapeadas, contatadas, relatórios emitidos e provas de conceito (POC) realizadas.

Apesar das diferenças de grau de maturidade e de resultados dos programas, um ponto em comum era a predominância de indicadores quantitativos e focados em esforços e processos, evidenciando a carência do acompanhamento de resultados estratégicos, e de impactos na comunidade, este último relacionado diretamente a um dos sete princípios do cooperativismo.

4.2 Descrição do processo e apresentação de resultados

A aplicação da intervenção seguiu uma lógica deliberada. Para construir indicadores de inovação focados em resultados estratégicos e impactos, em primeiro lugar era necessário avaliar os indicadores até então utilizados, identificando aqueles a serem mantidos, bem como os aspectos que não estavam sendo contemplados. Em seguida, redefinir os objetivos dos programas com vistas a (re)alinhá-los com os objetivos estratégicos da cooperativa.

Por fim, era necessário estabelecer indicadores que permitissem avaliar os resultados e impactos de cada programa, considerando como cada um promove a inovação, e os novos objetivos após o alinhamento. O Método OKR enquadrou-se nessa tarefa por permitir a adaptação, o alinhamento, e deixar espaço para as mudanças que ocorrem ao longo dos processos, inclusive pelo fato dos programas terem sucesso, e com isso serem reformulados para novas conquistas.

Estando os objetivos dos programas alinhados com os objetivos estratégicos da cooperativa, e os resultados-chave alinhados com os objetivos do programa, os indicadores adotados para avaliá-los tendem ao alinhamento nesse encadeamento lógico. Como esse

processo não é linear e totalmente controlável, o método tem ainda a vantagem de poder ser ajustado à medida que mudanças ocorram.

Como parte da pesquisa-ação, todo o processo foi proposto pelo profissional do Senai, mas ajustado e validado pela comunidade de pesquisadores. As reuniões de alinhamento serviram para identificar a demanda, e a partir dela ser elaborada a proposta de trabalho, e sua validação pela cooperativa. A Figura 1 mostra os conteúdos abordados e as atividades realizadas em cada encontro, bem como as ferramentas utilizadas e os resultados alcançados.

Encontro	Conteúdos	Atividades	Ferramentas	Resultados
1	Indicadores: funções e desafios de uso. Alinhamento estratégico de indicadores.	Avaliação do alinhamento estratégico dos indicadores utilizados	Matriz de alinhamento estratégico de indicadores (Excel®)	Diagnóstico: ausência de indicadores de resultado e de impacto.
2	Tipos de indicadores: esforço, processo, resultado e impacto	Avaliação do alinhamento estratégico dos programas. Priorização dos programas.	Matriz de alinhamento e priorização dos Programas de Inovação (Excel®)	Programas priorizados: 1. Squads 2. Impulsiona 3. Movimentos
3	Método OKR - visão geral Template para elaboração de objetivos	Revisão dos objetivos dos programas priorizados Definição de resultados-chave.	Matriz OKR Plataforma Miro®	Objetivos revisados e ajustados ao método OKR de cada programa priorizado
4	Resultados-chave e indicadores - visão geral. Template para elaboração de resultados-chave	Definição de resultados-chave e indicadores para cada programa priorizado	Matriz OKR Portfólio de Indicadores de Inovação (Excel®)	Definição parcial de resultados-chave e indicadores para os programas priorizados
5	Continuação do encontro anterior, com concentração nas atividades práticas	Definição de resultados-chave e indicadores para cada programa priorizado	Matriz OKR Portfólio de Indicadores de Inovação (Excel®)	Definição completa de resultados-chave e indicadores para os programas priorizados
6	Sistema de Indicadores de Inovação e suas funções	Definição da memória de cálculo de cada KR e respectivo indicador, da forma de coleta e responsáveis. Revisão dos resultados.	Matriz OKR adaptada como Sistema de Indicadores (Excel®)	Sistema de Indicadores de Inovação para os programas priorizados.

Figura 1 – Síntese da Intervenção na Unimed Ponta Grossa

Os encontros, incluindo as reuniões de alinhamento, tiveram carga horária total de 20 horas.

O primeiro encontro tratou da introdução ao tema, abordando conceitos-chave sobre inovação, seu papel nas organizações e o contexto em que se insere. O diagnóstico do alinhamento estratégico dos indicadores propiciou a definição do problema, que até então ainda era uma hipótese. Ficou demonstrado que havia bons indicadores de esforço e alguns de processo, mas não havia indicadores de resultado e nem de impacto. A Matriz de Alinhamento

utilizada permitiu identificar alguns direcionamentos prévios para a construção/seleção de novos indicadores.

No segundo encontro, o foco esteve no aprofundamento do conhecimento sobre os tipos de indicadores de inovação e, como consequência do resultado do encontro anterior, foi realizado outro diagnóstico de alinhamento estratégico, agora dos programas existentes.

A ferramenta utilizada permitiu a priorização dos programas, e a escolha daqueles que seriam trabalhados ao longo dos encontros: Movimentes, Squads e Impulsiona. A escolha de três programas foi tática, tendo em vista a limitação de tempo, e acordado que o processo construído seria replicado posteriormente para os demais programas. A parte final do encontro foi dedicada a levantar e discutir os aprendizados do grupo, tais como:

- a) Ampliação da compreensão sobre os objetivos de cada iniciativa, e como elas estavam desconectadas dos objetivos estratégicos da cooperativa. Além disso, foi possível identificar oportunidades para a criação de melhorias e conexão entre os programas;
- b) Identificou-se as iniciativas com maior impacto nos resultados da estratégia de inovação;
- c) O desenvolvimento da cultura de inovação estava contemplado em todos os programas;
- d) Percebeu-se que alguns indicadores de entrada já existentes, seriam relevantes para a definição de indicadores de impacto, e necessitavam de pequenos ajustes para cumprir essa função;
- e) O grupo pôde identificar as iniciativas com maior e menor potencial de alcançar resultados e causar impactos.

Parte do terceiro encontro foi dedicada à apresentação de ferramentas e métodos para estruturar processos e rotinas inovadoras dentro da organização, com foco na capacitação sobre o Método OKR. Em seguida iniciou-se o uso efetivo do método e da ferramenta Matriz OKR. Com a utilização da plataforma Miro®, foi feita a análise dos objetivos de cada um dos programas priorizados, seguido da sua reformulação de forma a garantir o alinhamento estratégico trabalhado no encontro anterior, e para que estivessem mais adequados para a definição de resultados-chave e seus indicadores. Um *template* de objetivo foi utilizado para facilitar o trabalho (verbo forte + área de impacto + intenção de inovação).

Os objetivos originais e os revisados de cada projeto são apresentados nas Figuras 2, 3 e 4.

Squads

Objetivo Original	Objetivo Revisado
Nosso objetivo é fortalecer a cultura de inovação, capacitando colaboradores com metodologias do mercado e desafiando-os a criar soluções para a cooperativa.	Transformar desafios estratégicos em soluções inovadoras por meio de experiências e capacitações que tornem os colaboradores protagonistas da mudança, com visão inovadora, analítica e crítica.

Figura 2 – Objetivos original e revisado do programa Squad

Impulsiona

Objetivo Original	Objetivo Revisado
O Impulsiona é um programa da Unimed Ponta Grossa que fortalece parcerias com as universidades da cidade, promovendo a interação entre a cooperativa e acadêmicos de diversas áreas do conhecimento, para desenvolvimento de projetos	Impulsionar o ecossistema de inovação pela conexão entre a cooperativa e o mundo acadêmico, por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras para a cooperativa, e capacitação de novos profissionais.

Figura 3 – Objetivos original e revisado do programa Impulsiona

Movimentesⁱ

Objetivo Original	Objetivo Revisado
Nosso propósito é capacitar e inspirar os colaboradores da Unimed Ponta Grossa a transformar ideias em soluções inovadoras.	Inspirar e engajar os colaboradores da Unimed Ponta Grossa, a explorarem seu potencial criativo, valorizando seu protagonismo na transformação de ideias em soluções inovadoras.

Figura 4 – Objetivos original e revisado do programa Movimentes

Os encontros quatro e cinco foram dedicados à construção dos resultados-chave (*KR*) para cada um dos três programas. Após uma breve capacitação sobre o conceito de resultado-chave e suas principais características, e a disponibilização de um *template* de *KR* (Alcançar [resultado específico] de [métrica] até [data/etapa]), utilizou-se uma Matriz OKR.

O processo consumiu os dois encontros, demonstrando que é necessário investir um tempo de qualidade que irá impactar positivamente no resultado. Além do produto desses encontros, apresentado mais à frente no Sistema de Indicadores, alguns aprendizados foram levantados e destacados pelos participantes. O grupo aprofundou sua compreensão sobre a importância de mensurar aquilo que realmente importa para os objetivos estratégicos. Houve um avanço significativo no entendimento sobre o Net Promoter Score (NPS) e seu uso como indicador — especialmente suas diferenças em relação à simples medição de satisfação — e sobre como utilizá-lo de forma efetiva.

Também foi enfatizada a necessidade de estabelecer metas atingíveis e de avaliar se os indicadores escolhidos refletem resultados, impactos, esforços ou processos. A clareza na formulação dos objetivos e a transparência na comunicação foram reconhecidas como elementos essenciais para garantir o engajamento e o alinhamento entre os membros do time.

Outro aprendizado foi a relevância de alinhar os OKRs entre as diferentes áreas, assegurando coerência e foco coletivo. A prática contribuiu para o desenvolvimento de habilidades analíticas e colaborativas, além de destacar o papel fundamental de uma boa condução no processo de definição dos indicadores. Ao longo do encontro, o grupo conseguiu refletir de forma crítica sobre o que estava sendo analisado, validando se as métricas faziam sentido diante dos resultados esperados e dos valores da cooperativa.

Por fim, o sexto e último encontro foi dedicado à consolidação do Sistema de Indicadores de Inovação para os programas priorizados, conforme Figura 5.

Programa	Objetivo	Resultados-chave	Forma de coleta e periodicidade	Memória de cálculo	Responsáveis (área e /ou colaborador)
Squads	Transformar desafios estratégicos em soluções inovadoras, por meio de experiências e capacitações que tornem os colaboradores protagonistas da mudança, com visão inovadora, analítica e crítica.	Kr1. Ter pelo menos 2 soluções validadas, com base no desafio estratégico definido para o ciclo, e que atenda um ROI de $\geq 15\%$	Relatórios dos squads, apresentações finais e planilhas de validação. Ao final de cada ciclo	Número de soluções validadas com $ROI \geq 15\% / Total de soluções propostas \times 100$ (colocar cálculo do ROI, como fazer?)	Time de Inovação
		Kr2. Alcançar 70% em média de engajamento dos participantes (presença nos diferentes encontros) considerando todas as etapas do ciclo.	Lista de presença e registros em plataforma de gestão de squads. Mensal	Soma da presença dos participantes em cada encontro / (total possível de presenças × número de encontros) × 100	Equipe de Projetos e Inovação
		Kr3. Alcançar no mínimo 15 pontos na avaliação dos reports mensais (conforme gamificação do regulamento)	Formulários de avaliação interna preenchidos por facilitadores e/ou liderança. Mensal	Soma das notas atribuídas / total de reports avaliados	Time de Inovação
		Kr4. Relação entre o investimento no Squads e a quantidade de soluções implantadas (indicador a ser construído)	Planilha de controle financeiro (realizado) + controle de soluções implementadas. Final de cada ciclo.	Total investido (R\$) / número de soluções implantadas	Equipe de Projetos e Inovação
		Kr5. Aumentar em 50% as horas dedicadas à capacitação em métodos e ferramentas de gestão da inovação.	Registro de horas em treinamentos e workshops (sistema interno ou controle manual). Final de cada ciclo.	(Horas no ciclo atual – horas no ciclo anterior) / horas do ciclo anterior × 100	Time de Inovação + GP (Educação Corporativa)
Impulsiona	Impulsionar o ecossistema de inovação pela conexão com o mundo acadêmico, para desenvolver soluções inovadoras para a cooperativa, e capacitação dos profissionais em formação.	Kr1. Estabelecer pelo menos uma nova parceria formal e ativa com Universidades no período de um ano	Registro de contratos ou termos de parceria assinados. Anual.	Quantidade de novas parcerias formalizadas com universidades durante o ano	Equipe de Projetos e Inovação + Jurídico
		Kr2. Aumentar em 50% o número de projetos com Universidades no período de um ano	Relatório comparativo entre anos com base em projetos registrados no sistema de inovação/parcerias. Anual.	(Número atual de projetos – número do ano anterior) / número do ano anterior × 100	Equipe de Projetos e Inovação + áreas envolvidas
		Kr3. 90% dos projetos dentro do prazo do cronograma, com tolerância de 10% do tempo total do projeto	Cronograma de projetos registrado e atualizado no sistema de gestão Tasy. Semestral	Número de projetos entregues no prazo (com tolerância de 10%) / total de projetos × 100	Equipe de Projetos e Inovação
		Kr4. Desenvolver duas soluções até o estágio MVP, cocriadas em conjunto com as universidades por ano, com potencial de gerar valor.	Relatórios de projetos + documentação do MVP. Anual.	Número de soluções desenvolvidas até MVP em parceria com universidades / meta (2)	Time de Inovação + Coordenadores de Pesquisa e Desenvolvimento + Universidades Parceiras
		Kr5. Atingir ao menos 80% de NPS para discentes, docentes e colaboradores dos projetos realizados - colocar pergunta adicional: a parceria contribuiu com a formação e qualificação profissional dos acadêmicos?	Aplicação de pesquisa NPS ao final dos projetos (Google Forms ou sistema institucional). Final de cada projeto.	(Promotores – Detratores) / total de respondentes × 100	Equipe de Projetos e Inovação
Movimenta	Inspirar e engajar os colaboradores da Unimed Ponta Grossa, a explorarem seu potencial criativo, valorizando seu protagonismo na transformação de ideias em soluções inovadoras.	Kr1. Alcançar ao menos 10% de taxa de implementação de ideias recebidas na campanha por área	Sistema de gestão de ideias ou controle manual por planilha. Final de cada campanha.	(Número de ideias implementadas / número total de ideias recebidas) × 100	Equipe de Projetos e Inovação
		Kr2. A quantidade de ideias geradas por campanha deve atingir 30% além do número de colaboradores da área	Relatório extraído da plataforma de ideias ou controle por formulário. Final de cada campanha.	(Número de ideias recebidas / número de colaboradores da área) × 100 Meta: $\geq 130\%$	Equipe de Projetos e Inovação
		Kr3. Atingir ao menos 80% de NPS para colaboradores participantes por campanha	Pesquisa NPS aplicada ao final de cada campanha (Google Forms ou ferramenta própria). Final de cada campanha.	(Promotores – Detratores) / total de respondentes × 100	Equipe de Projetos e Inovação

Figura 5 – Sistema de Indicadores de Inovação – Programas – Unimed Ponta Grossa - PR

Essa consolidação consistiu em definir: (1) a forma de coleta de dados; (2) a memória de cálculo de cada indicador, como forma de gestão do conhecimento; (3) a periodicidade da apuração; (4) responsáveis por cada indicador (área e/ou colaborador), e, por fim, (5) revisão e ajustes finos em cada objetivo, resultado-chave e indicador.

4.3 Análise e discussão dos resultados

A análise do conjunto de dados coletados durante o processo de desenvolvimento de indicadores de inovação para os programas da Unimed Ponta Grossa, evidenciou avanços significativos no alinhamento entre as iniciativas em curso e as estratégias de inovação da cooperativa. O trabalho demandou um esforço coletivo de reflexão crítica e abertura à revisão de práticas, centrado na identificação das reais contribuições das iniciativas existentes à estratégia de inovação e à estratégia da cooperativa como um todo, o que implicou em revisões e ajustes sem desconsiderar os resultados positivos já alcançados.

Essa abordagem criteriosa permitiu ao grupo reconhecer a importância de preservar os aprendizados e acertos acumulados, ao mesmo tempo em que abriu espaço para reorientações necessárias. Observou-se, ao longo das interações, um elevado nível de engajamento por parte dos participantes, que demonstraram sensibilidade para reconhecer as limitações do momento e disposição para enfrentá-las com responsabilidade. Avanços foram registrados, especialmente no que se refere à priorização de iniciativas e à obtenção de maior clareza sobre as restrições existentes, o que se configura como um passo fundamental para uma definição mais eficiente, coerente e alinhada dos indicadores.

Ainda que nem todos os programas tenham sido analisados com a profundidade desejada, em virtude da limitação do tempo de aplicação da intervenção, a delimitação mais clara de iniciativas prioritárias e o reconhecimento explícito de necessidades e restrições operacionais resultou em um amadurecimento, que favoreceu o alinhamento entre as expectativas do grupo e a realidade da cooperativa. Tal esforço se refletiu positivamente na etapa seguinte, voltada à definição dos resultados-chave e dos indicadores propriamente ditos, que puderam ser construídos com base em referências mais precisas, consistentes contextualizadas, e conscientes.

A principal contribuição teórica e prática do estudo é demonstrar como a utilização do Método OKR favoreceu o alinhamento entre os objetivos das equipes e os da alta gestão, promovendo uma atuação integrada em direção a metas comuns (Zierock, Blatz & Karcher, 2024). Além disso, o alto grau de adaptabilidade e o foco na atualização constante, permitiram a personalização de indicadores de inovação já consolidados, ajustando-os às especificidades do contexto da cooperativa e seus programas. Indicadores de esforço, processo e resultado podem ser contemplados em um resultado-chave, ou na combinação de mais de um deles em relação ao mesmo objetivo e programa.

Alguns indicadores de inovação legitimados (ROI da Inovação por exemplo), o são justamente pela sua universalidade e aplicabilidade em diferentes contextos, permitindo comparações. Esse aspecto demonstra a importância da contribuição do estudo, qual seja, demonstrar que o Método OKR garante essa legitimidade, universalidade e aplicabilidade, dando espaço e relevância para a personalização e o acompanhamento de especificidades de cada organização onde são aplicados.

Para ilustrar essa contribuição destaca-se o programa Squads, e o resultado-chave 1 (Kr1) - Ter pelo menos duas soluções validadas, com base no desafio estratégico definido para o ciclo, e que atenda um ROI de $\geq 15\%$. O resultado-chave envolve o **esforço** de capacitação dos colaboradores participantes, para que possam conduzir um **processo** de construção de soluções consistentes, de qualidade e efetivas, representado pelo alcance da validação. Ao mesmo tempo, vincula-se ao alcance mínimo de um índice ROI, focalizando um **resultado**.

A análise dos demais resultados-chave desse programa, permite perceber que o método promove alinhamento e sinergia entre os diferentes tipos de indicadores de inovação utilizados. O resultado-chave 2 (Kr2) - Alcançar 70% em média de engajamento dos participantes - presença nos diferentes encontros - considerando todas as etapas do ciclo - baseado em um indicador de **processo**, é complementar ao indicador de resultado do KR1. Se o engajamento dos colaboradores estiver acontecendo, aumenta a chance de qualidade e efetividade nas soluções propostas.

Da mesma forma o resultado-chave 5 (Kr5) - Aumentar em 50% as horas dedicadas à capacitação em métodos e ferramentas de gestão da inovação - contribui para acompanhar os **esforços e os processos** necessários para se alcançar o **resultado** de 15% ou mais de ROI da Inovação.

Em relação à avaliação de **impacto**, os resultados-chave estabelecidos para o programa Impulsiona são um exemplo de como o Método OKR contribui para a ampliação da capacidade dos indicadores de inovação mensurarem aspectos mais amplos, tanto numa abordagem quantitativa quanto qualitativa.

O resultado-chave 4 (Kr4) - Desenvolver duas soluções até o estágio MVP, cocriadas em conjunto com as universidades por ano, com potencial de gerar valor - é focado integralmente em **resultado**. Pela natureza do programa (inovação aberta) ele tem potencial de impactar a comunidade e a sociedade, que pode ser avaliado pelo resultado-chave 5 (Kr5) - Atingir ao menos 80% de NPS para discentes, docentes e colaboradores dos projetos realizados – com a indicação de uma pergunta adicional: a parceria contribuiu com a formação e qualificação profissional dos acadêmicos? Acompanhar a contribuição do programa qualificação dos profissionais em formação, e os aprendizados da parceria com as instituições de ensino e pesquisa, impacta na qualidade do e nos resultados dessas instituições.

Um aspecto levantado ao longo dos encontros foi que vários estudantes que participaram do programa, tiveram seu talento destacado e foram contratados pela cooperativa. Chegou-se a pensar em estabelecer esse aspecto como um indicador, mas identificou-se a necessidade de um amadurecimento do programa, da relação com as instituições de ensino e pesquisa, e dentro da cooperativa. A não inclusão se deu para não desvirtuar o objetivo primordial do programa, qual seja, a geração de soluções inovadoras e melhoria da formação dos estudantes.

No momento da redação desse artigo a cooperativa já tinha incorporado os indicadores de inovação constituídos ao longo do processo ao sistema geral de indicadores da cooperativa. Essa informação tem algumas implicações: (1) é uma forma de legitimação dos indicadores e do processo da intervenção; (2) os indicadores de inovação passaram a ser tratados junto com outros indicadores, permitindo análises cruzadas, mais abrangentes e mais úteis para os processos de decisão que suportam; (3) fortalecimento da gestão da inovação, que além de contar com indicadores de inovação mais adequados, poderá ser nutrida com análises e insights gerados pelos demais indicadores estratégicos da cooperativa.

5. Conclusões, considerações finais e contribuições

A experiência relatada na Unimed Ponta Grossa é relevante para outras organizações que buscam estruturar e alinhar seus programas de inovação aos objetivos estratégicos institucionais. O processo pautado na aplicação adaptada do Método OKR e em práticas de pesquisa-ação, oferece um modelo replicável que combina alinhamento estratégico, participação ativa de diferentes atores e construção colaborativa de indicadores. Como ensinamento profissional destaca-se a importância de criar espaços de reflexão crítica sobre os objetivos e impactos das iniciativas, bem como a necessidade de desenvolver capacidades analíticas e colaborativas entre os envolvidos.

A aplicação de todo o processo em vinte horas foi desafiadora. A seleção de três programas de um conjunto de seis se deu pela importância desses programas, mas com certeza o Sistema de Indicadores de Inovação seria mais rico e mais relevante, caso o processo tivesse sido aplicado a todos os programas. O direcionamento dado foi de que o grupo de colaboradores envolvidos com a inovação continuasse o trabalho, e aplicasse o método e o processo a todos os programas. Daí a importância do registro dos encontros, das planilhas e conteúdos criados e mantidos em meio digital, bem como o presente relato técnico, para subsidiar esse desdobramento dentro da cooperativa.

Uma contribuição adicional desse relato é permitir que outras organizações, cooperativas ou não, possam aplicar o método e as ferramentas em situações semelhantes. Nesse sentido, recomenda-se que novas intervenções sejam feitas em cooperativas do ramo de saúde, de outros ramos e empresas de diferentes portes e setores, combinando o objetivo prático de construção do Sistema de Indicadores de Inovação, e o objetivo científico de ampliar o conhecimento e a capacidade de aplicação.

Referências

- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). *A alquimia do crescimento: Caminhos comprovados para expandir seus negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bellen, H. M. V. (2006) Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro. Editora FGV.
- Ciaffì, G., Deleidi, M., & Mazzucato, M. (2024). Measuring the macroeconomic responses to public investment in innovation: evidence from OECD countries. *Industrial and Corporate Change*, 33(2), 363-382
- Göpfert, C., Schulz, A. P., & Brettel, M. (2018). "Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis." *Technovation*, 78-79, 1-17.
- Silva, L. F., Larieira, C. L. C., Bizarrias, F. S., & Penha, R. (2023, Sept./Dec.). The future of project management. Editorial comment. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 1-13. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25378>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. Acesso em 19 de junho de 2018, disponível em Harvard Business School: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-088.pdf>

Pimentel, R. (2019) Cultura de inovação em uma escola de negócios: um estudo inspirado pela teoria da prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, 18 (4), p. 68-89
<http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2019003>

Rangel, R. R., Rosini, A. M., Roble, G. L. E., Palmisano, A. (2024, maio-agosto). Gestão Estratégica da Inovação: indicadores, métricas e avaliação de portfólio para maximização da rentabilidade. *REPAE*, São Paulo, v. 10, n.2, p. 54-63.

Rodney, M. (oct./dec. 2000). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management*, 7 (4), p. 233-259.

Sistema Ocepar (2024). *Sistemas Fiep e Ocepar inauguram Hub Senai Paraná Cooperativo em Ponta Grossa*. Disponível em: <https://paranacooperativo.coop.br/noticias-inovacao/sistemas-fiep-e-ocepar-inauguram-hub-senai-parana-cooperativo-em-ponta-grossa>. Acesso em: 04/08/2025.

Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa-ação* (18^a ed.). São Paulo: Cortez.

Unimed Ponta Grossa. (07 de junho de 2023). *Unimed Ponta Grossa completa 45 anos e se consolida como líder na saúde suplementar da região*. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/pontagrossa/-/unimed-ponta-grossa-completa-45-anos-e-se-consolida-como-1%C3%ADder-na-sa%C3%BAde-suplementar-da-regi%C3%A3o>. Acesso em: 13/07/2025

¹ A revisão do objetivo desse programa só aconteceu na reunião seguinte, pois não houve tempo hábil, demonstrando que essa atividade requer esforço e tempo.