

Há alguns anos, quando a ELOS passou a tratar a inovação como um dos pilares de sua cultura organizacional, o movimento gerou dúvidas e desconfortos internos. Em uma entidade de previdência complementar, marcada por responsabilidade, regulação e compromisso de longo prazo com seus participantes e assistidos, era natural que surgissem perguntas: afinal, o que significa inovar em um setor que precisa preservar segurança, consistência e confiança?

Naquele momento, frases como “nosso setor é muito regulado para inovar” ou “isso talvez não faça sentido para a nossa realidade” eram comuns. Olhando para trás, essa reação era compreensível. Durante muito tempo, a inovação foi associada quase exclusivamente à tecnologia, à ruptura, às startups ou a mudanças radicais. Nosso primeiro grande aprendizado foi entender — e ajudar as equipes a entenderem — que inovação não precisava significar romper com tudo o que existia.

No nosso contexto, inovar precisava significar evoluir.

Isso exigiu, antes de tudo, alinhamento de expectativas. Antes de cobrar comportamentos inovadores, era necessário explicar o que a inovação significava para a ELOS, quais atitudes esperávamos estimular e de que forma esse valor se conectava ao nosso negócio. Em uma organização que lida com previdência complementar, inovar não pode ser sinônimo de improviso. Precisa estar associado à melhoria contínua, à responsabilidade, à eficiência e à capacidade de responder melhor às necessidades das pessoas.

O passo seguinte foi mostrar como a inovação poderia aparecer na prática. Criamos espaços de discussão, desenvolvemos lideranças para equilibrar a excelência da operação atual com a busca por novas soluções e reforçamos uma mensagem essencial: inovar não eliminava a importância da rotina bem executada.

A operação continuava sendo fundamental. Os participantes e assistidos precisavam ser bem atendidos, os compromissos tinham de ser cumpridos e os resultados precisavam seguir acontecendo. A inovação não veio para substituir a eficiência. Veio para ampliar nossa capacidade de resolver problemas com mais clareza, colaboração e efetividade.

Ao longo dos anos, a inovação deixou de ser apenas um discurso. Passou a fazer parte do nosso código de cultura, tornou-se critério de avaliação de desempenho, entrou nas discussões estratégicas, ganhou espaço em treinamentos e capacitações e começou, aos poucos, a aparecer na rotina das áreas.

Há aqui um aprendizado importante: cultura leva tempo. O movimento começou anos atrás, mas ganhou nova maturidade em 2024. Isso reforçou uma percepção valiosa para nós: transformação cultural não acontece de forma instantânea. Ela exige consistência, repetição, escuta e alinhamento ao longo do tempo.

Um novo capítulo dessa jornada começou quando a ELOS entrou de forma mais estruturada no ecossistema de inovação por meio da parceria com a ACATE, a Associação Catarinense de Tecnologia, entidade que atua no fortalecimento do setor de tecnologia e inovação em Santa Catarina. Essa aproximação aconteceu pelo LinkLab, programa de inovação aberta da ACATE que conecta organizações a startups capazes de contribuir com soluções para desafios reais de negócio. A partir dessa experiência, passamos a ter contato mais próximo com empreendedores, especialistas e diferentes formas de pensar problemas, testar hipóteses e construir soluções.

Foi nesse processo que tivemos alguns dos aprendizados mais transformadores da nossa trajetória.

O primeiro deles foi compreender que inovação não acontece de forma centralizada. As áreas precisam estar envolvidas no mapeamento dos desafios, porque são elas que conhecem de perto a

rotina, os gargalos e as necessidades reais da operação. Ter as equipes participando ativamente do processo foi decisivo para aumentar o engajamento, a relevância e a aderência das iniciativas.

Outro aprendizado importante foi sobre governança. A criação de um comitê para discutir regularmente o tema dentro da organização trouxe direcionamento, ritmo e maturidade para as decisões. Mas com uma premissa muito clara: o comitê não é “dono” da inovação. A responsabilidade por inovar continua sendo coletiva. A governança existe para sustentar o processo, organizar prioridades e dar consistência às iniciativas.

Também aprendemos que inovação exige priorização. Nem todo desafio precisa — ou deve — se transformar em uma iniciativa de inovação aberta, ou seja, em um processo de busca de soluções em parceria com startups ou outros atores externos. Parte da maturidade está justamente em entender quais problemas fazem sentido priorizar, considerando impacto, viabilidade, urgência e momento da organização.

A aproximação com o ecossistema de inovação também ampliou nossa forma de enxergar problemas e construir soluções. Mais do que conhecer novas tecnologias, passamos a ter contato com outros métodos de trabalho, outras perguntas e outras possibilidades. Esse repertório dificilmente seria desenvolvido com a mesma velocidade se estivéssemos olhando apenas para dentro da organização.

Talvez um dos maiores ganhos tenha sido cultural. Ao abrir espaço para a inovação, também abrimos espaço para conversas mais transparentes sobre dificuldades, gargalos e desafios reais da ELOS. Esse movimento tornou o debate mais descentralizado e maduro, permitindo que diferentes áreas contribuíssem com suas experiências e perspectivas.

Hoje, entendemos que inovação não é um projeto paralelo. É uma capacidade organizacional. A inovação não começa pelo investimento em tecnologia. Começa pelo investimento nas pessoas. São elas que identificam os problemas, questionam caminhos, constroem alternativas e transformam boas ideias em mudanças concretas.

***Ana Letícia Padilha** é Gerente de Gente e Gestão da Fundação Elos.

Fonte: Abrapp em Foco, em 29.06.2026.