



A primeira edição do INOVA ELOS reuniu, em Florianópolis, mais de sessenta profissionais com o intuito de discutir desafios da previdência complementar e aproximá-la de outros ecossistemas de inovação. Cinco temas atravessaram as nossas conversas no formato de painéis: Open Finance, Estratégia de Dados, Inteligência Artificial, Liderança e Inovação Aberta.

Ao longo da construção do evento, percebemos que a curadoria e sequência dos temas formou a trilha que, de fato, percorremos nos últimos anos, o processo de transformação da Fundação Elos. O próprio processo de concepção, planejamento e execução do evento também refletiu diversos passos que, consciente e inconscientemente, já incorporamos à nossa forma de trabalhar e que traduzem as condições essenciais para o sucesso de qualquer iniciativa de inovação:

- **Propósito:** o evento nasceu de uma aspiração comum entre os membros do nosso squad de inovação, provavelmente decorrente de uma maior maturidade que adquirimos conforme compreendemos melhor o processo de inovação e ganhamos consistência nos ciclos de inovação aberta em parceria com o LinkLab/Acate. Com o evento, nos propusemos a dar um pequeno passo para a disseminação desse conhecimento e o desenvolvimento de um ecossistema próprio de inovação do segmento de previdência complementar.
- **Colaboração:** naturalmente, os membros do time foram assumindo suas posições e responsabilidades, sem que fosse necessário centralizar cada decisão. Claro que esse comportamento não surge por sorte do destino, mas reflete uma habilidade cada vez mais valorizada na sociedade: a capacidade de gerar valor a partir de ambiente colaborativo. E isso só ocorre quando há relações de confiança muito bem preservadas entre os membros do time.
- **Ambiente de diálogo:** houve divergências, dúvidas e incertezas, como é natural em qualquer processo de construção em grupo. O importante foi prover espaço para que cada um pudesse expor seu ponto de vista e contribuir para as soluções.
- **Cultura de aprendizado e experimentação:** assim que nos comprometemos com o objetivo de organizar o evento de inovação, todos passaram a trazer ideias, insights e contatos obtidos nas suas respectivas atividades rotineiras, ou de participações em outros eventos. Alguns temas e painelistas convidados vieram daí.
- **Método e disciplina:** reuniões periódicas de follow-up, fazendo uso de metodologias ágeis e onde todos contribuía, perguntavam e questionavam, se comprometendo sem receios de serem julgados. Simultaneamente, tínhamos uma vontade individual de protagonizar em prol de um protagonista coletivo que chamamos de time. Mais um paradoxo da inovação.
- **Recompensas intrínsecas:** o envolvimento de todos se mostrava genuíno, sem a existência de metas ou bônus atrelados. Todos se envolveram não porque foram solicitados, mas porque sentiam que essa iniciativa convergia para um propósito comum.
- **Pertencimento:** algo em comum que ouvi de alguns painelistas foi a nítida entrega dos membros da equipe em todas as etapas da organização. Todos ali se comportavam como donos do projeto. A verdade é que, de fato, eram.

Já quando olhamos para a sequência dos painéis, percebemos que ela também transmite uma jornada que ocorreu dentro da ELOS, e admito, de forma nem sempre sistematizada e planejada. O espaço para o imprevisto também aparece aqui:

Arrumar o terreno: governança como ponto de partida

Antes de falar em inteligência artificial ou em inovação aberta, foi preciso organizar a casa. Escolhemos começar pela governança de dados, adotando os referenciais das normas ISO/IEC 27001, de segurança da informação, e ISO/IEC 27701, de privacidade. Mais do que certificações, esses referenciais funcionaram como um método para arrumar o terreno: mapear ativos de informação, definir responsabilidades, estabelecer controles e criar uma disciplina de cuidado com o dado que se espalhou por diversos aspectos da organização. Esse investimento inicial não é o que

costuma render grande exposição, mas foi e continua sendo um grande fator de orgulho do time. É o que sustenta muito do que vem depois. Ao ampliar a governança, criamos as condições de confiança, integridade e qualidade do nosso trabalho.

Da base à inteligência: data lake e barramento de APIs

Com o terreno preparado, tornou-se possível dar o passo seguinte: estruturar um data lake e um barramento de APIs. Foi esse conjunto de iniciativas que ajudou a estruturar a inteligência de dados da ELOS, integrando fontes antes dispersas e transformando dado bruto em informação acessível, confiável e pronta para uso. O efeito foi duplo. Internamente, a organização passou a enxergar melhor a si mesma e a decidir com mais dados, refletindo o fortalecimento de uma cultura data-driven. Externamente, o barramento de APIs abriu portas para a conexão com parceiros e ecossistemas, criando a infraestrutura sobre a qual a inovação aberta pode acontecer de forma segura e escalável. No mesmo dia do INOVA Elos, anunciamos uma parceria estratégica para comercialização de VGBLs, ampliando as opções de planejamento financeiro disponíveis para participantes e familiares. Uma parceria que só poderia ser viabilizada com o uso do barramento de APIs.

A nova fronteira: Inteligência Artificial

É também essa base organizada que habilita o uso consciente de inteligência artificial. Aplicada sobre dados desorganizados apenas acelera e multiplica o erro, mas sobre uma base governada, íntegra e bem estruturada, ela se torna uma aliada legítima na análise, na eficiência e na geração de valor para o nosso negócio.

O uso da inteligência artificial se disseminou rapidamente colocando à prova velhos e novos modelos de negócio. Nos preparamos criando um squad responsável por canalizar iniciativas, disseminar conhecimentos e ajudar a compreender como conectar a tecnologia com estratégia e cultura. Hoje, temos clareza que a orquestração de agentes de IA será uma das formas de combinar nossa capacidade de colaboração com a inteligência artificial para gerar valor para o negócio. É a partir de conexões geradas pela inovação aberta que estamos conseguindo encontrar parceiros estratégicos para nos ajudar nessa jornada.

O papel da liderança: conduzir a mudança e sustentar a ambidestria

Nenhuma dessas transformações se sustenta apenas com tecnologia. O elemento decisivo é a liderança, defensora da cultura que desejamos e que entendemos ser a mais aderente para solucionar os desafios dos fundos de pensão. Foram os líderes que conduziram as mudanças, comunicaram o propósito e mantiveram a organização em movimento mesmo quando os resultados ainda não eram visíveis.

Um compromisso, em especial, mostrou-se central: a capacidade de operar com excelência os desafios atuais enquanto se constrói a transformação futura do negócio, o que chamamos de ambidestria. Equilibrar a disciplina da gestão previdenciária com a exploração de novas possibilidades exige líderes dispostos a conviver com essa tensão produtiva, sem abandonar nenhum dos dois horizontes.

Esse tipo de liderança tem uma marca reconhecível: lida mais com perguntas do que com respostas. Cultiva o viés de aprendizado, entende que o erro bem conduzido é parte do processo e fortalece o senso de pertencimento. Cultura e liderança, revelam-se, assim, inseparáveis da jornada de dados e do programa de inovação.

Do terreno arrumado à inovação aberta

O caminho tem uma coerência que só fica evidente no conjunto: a governança arrumou o terreno; o data lake e o barramento de APIs organizaram a inteligência; a base bem estruturada abriu as portas para a IA consciente e alavancou o nosso programa de inovação aberta, e a liderança,

comprometida com a ambidestria e o aprendizado, sustenta todas essas ações fortalecendo propósito e valores organizacionais.

Foi esse mesmo percurso que o INOVA ELOS colocou em debate ao reunir dados, cultura, inteligência artificial, liderança e inovação aberta em uma mesma tarde. Se há uma mensagem que a experiência da ELOS pode oferecer ao sistema de previdência complementar, talvez seja esta: inovar exige moldar a cultura com carinho, dar espaço ao improviso e aprendizado, permitir-se experimentar e valorizar as conexões. Tudo isso, sem perder de vista a importância que a disciplina e o método possuem para manter a capacidade de execução. E olhando para a frente, temos um grande ecossistema de inovação para a previdência complementar a desenvolvermos, juntos.

***Rafael Judar Vicchini** é Diretor Financeiro e Administrativo da ELOS.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 01.09.2026.