

adaptabilidade ⊕ agilidade

ada pta b g ili da de

Como se tornar
um agente de mudança
em um mundo ágil

Adaptabilidade

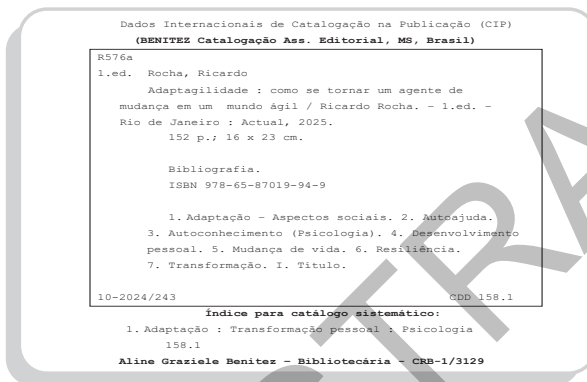
Copyright © 2025 Actual.

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA).

Copyright © 2025 Ricardo Rocha.

ISBN: 978-65-87019-94-9

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida.

A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Marco Pace

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Gerência Comercial: Claudio Lima

Assistente Editorial: Andreza Moraes

Revisão: Gregory Neres

Diagramação: Tangente Design

Capa: Filipe Vieira



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Associação Brasileira de Editores e Distribuidores

Editora
afiliada à:

ASSOCIADO



adaptabilidade + agilidade

ada
pta

bi

Como se tornar
um agente de mudança
em um mundo ágil

da
de

Ricardo Rocha

Prefácio de Fred Trajano



ACTUAL

AMOSTRA

DEDICATÓRIA

À minha esposa Lis Rocha, a âncora da minha alma e o luzeiro de sabedoria que guia minha jornada. Nos momentos de tempestade ou calmaria, sua sabedoria e amor foram o farol que iluminou o caminho para a grandeza que descobrimos juntos. Seu apoio incondicional e sua parceria incansável foram essenciais em cada passo desta jornada. Todo o meu amor e gratidão por ser mais do que uma companheira: uma verdadeira inspiração em cada descoberta, desafio e vitória. Você me fez viver a maior adaptação transformadora de um ser humano: transcender do pensar ser humano indivíduo para pensar ser humano casal.

Aos meus queridos filhos, Rafael, Laura, Raul e Rodrigo: vocês transformaram minha perspectiva de vida, ensinando-me a transcender a vida guardada em mim e a cultivar um legado de caráter, cultura e valores através das minhas ações diárias, fornecendo não apenas o DNA biológico mas também o DNA existencial. Vocês foram a força motriz que me inspirou a transformar palavras em ações concretas e positivas, moldando não só o homem que sou, mas também o profissional que me tornei. Por minha família trabalho para que o mundo seja um lugar cada vez mais parecido com o céu. Obrigado por iluminarem meu caminho com sua existência.

A Frederico Trajano, cuja semente de ideia plantada de forma simples mas poderosas, germinou em uma provocação que deu vida a este trabalho. Sua contribuição e gratidão na nossa despedida foi uma semente inestimável, sem o qual este livro não teria sido concebido. E a Diego Travez, meu incansável incentivador, cuja persistência e apoio ao longo de três longos anos foram fundamentais para transformar a ideia deste livro em realidade. Obrigado por acreditar na viabilidade deste projeto mesmo quando o caminho parecia incerto.

A todos os meus amigos, sócios e companheiros de jornada, expresso minha mais profunda gratidão. Vocês compartilharam comigo suas virtudes, ensinamentos e amizade, contribuindo para a minha evolução pessoal e profissional. Aprendi com o melhor de cada um de vocês, e é essa soma de qualidades que modelou a excelência que busco refletir em minha vida e carreira.

AMOSTRA

AGRADECIMENTOS

Esta obra é fruto da inspiração que cada um de vocês me ofereceu. Obrigado por serem parte essencial de minha história. Que as lições de adaptabilidade e agilidade que explorei neste livro possam inspirar outros da mesma forma que vocês me inspiraram. Minha jornada até aqui foi enriquecida pela companhia de cada um de vocês, e por isso, dedico este trabalho a todos que caminharam comigo. Com todo o meu amor e gratidão, celebro nossa jornada compartilhada.

AMOSTRA

AMOSTRA

SUMÁRIO

PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	14
A mudança não é opcional e nem lógica.....	14
Analfabetismo emocional.....	15
Ambiente focado e hostil	16
Futuro e emoções sufocados	18
PRIMEIRA PARTE.....	21
O mundo em rápida mudança	22
Construa caminhos, não use estradas.....	38
SEGUNDA PARTE	39
O que é a mudança?.....	40
A fluidez do ser humano.....	41
Que mentalidade eu preciso para me adaptar?.....	42
A busca por segurança também tem importância.....	43
A luta entre o “sim” e o “não”.....	44
Qual é o tempo da mudança?	46
O propósito.....	49
A definição do propósito.....	50
Como eu defino o meu propósito?	52
A verdadeira mudança.....	53
Os diferentes papéis demandam mudança.....	53
TERCEIRA PARTE.....	55
O passo para dentro.....	56
Bússola e a balança interior.....	65

A mudança tóxica.....	68
Como descobrir sua identidade e valores?	71
Aumente sua adaptabilidade.....	76
Mudei, mas nada mudou.....	83
Mudei, e tudo mudou.....	84
Medindo a adaptabilidade.....	86
Mudanças positivas.....	87
Mudanças negativas.....	89
Mudanças tóxicas.....	91
Comportamentos opostos.....	92
Comportamentos construtores.....	94
QUARTA PARTE	97
Propósito de uma empresa	98
O propósito dá luz ao modelo de negócio.....	105
Cultura de adaptação.....	108
Reforçe e avalie a cultura.....	114
Uma caso prático: Magalu	117
A pluralidade.....	120
Cronograma de mudança.....	125
Comunicar a sua mudança.....	128
Discutir, decidir e agir.....	130
A comunicação da adaptabilidade	134
Camadas de uma empresa: o conselho	136
Não existe fórmula para a mudança.....	137
O exercício da adaptabilidade tóxica	140
O risco de exercer uma adaptabilidade tóxica por acidente ..	141
Mercenário versus missionário.....	143
QUINTA PARTE	147
Espero que tenha gostado de nossa jornada.....	148
Quem sou eu.....	149

PREFÁCIO

Sem capacidade de se adaptar, você até pode fazer sucesso. Mas ele provavelmente não vai durar muito. A lógica é simples: o mundo muda rápido, e o que valia ontem já vale menos (ou nada) hoje. Se você fica preso ao passado, acaba... ultrapassado.

Só que a adaptação é normalmente um processo árduo. Envolve mudança, e mudança traz risco: de dar errado ou, pior, de você acabar deixando para trás aspectos essenciais da sua identidade. É por isso que o Ricardo Rocha, uma das pessoas que eu conheço que mais entendem de gente, diz: adaptabilidade é uma questão emocional, muito mais do que racional. O grande obstáculo não é perceber a necessidade de mudança; é aceitá-la no fundo do coração.

Por causa dessas dificuldades, eu acho que a primeira pergunta a ser respondida em qualquer processo de adaptação é: vale a pena? Eu realmente quero isso?

Nós no Magazine Luiza temos essa prática enraizada nos nossos processos de aquisição de empresas. Porque as fusões só dão certo se houver uma boa adequação de processos, flexibilidade para se ajustar, vontade para criar algo novo e misturado.

Assim, nós sempre fazemos não só uma análise financeira e operacional, mas também uma meticulosa avaliação da cultura da empresa a ser adquirida. Se os valores, se o comportamento, se o propósito não estiverem próximos dos nossos, sabemos que não vale a pena nem tentar a adaptação.

Foi assim que o Ricardo passou a fazer parte do Magalu. Ele era um dos criadores da Softbox, uma fábrica de software que nós adquirimos

e que rapidamente se tornou um grande motor para o Luizalabs, nosso laboratório de tecnologia. Nós sabíamos que esta seria uma de nossas melhores aquisições, porque a due diligence cultural resultou numa pontuação extraordinária. Era quase como se estivéssemos comprando uma empresa que já era do Magalu.

A filosofia combinava com nossos valores essenciais. Eram gente que gosta de gente, com ótimas pontuações em pesquisas de clima de trabalho; punham o cliente em primeiro lugar, em geral realizando suas tarefas de trás para frente (quer dizer, pensando primeiro em quem vai receber o serviço e a partir de suas necessidades ir construindo a oferta); pensavam fora da caixa, tinham soluções que não eram simples cópia de ideias alheias.

A integração foi tão bem-sucedida que o próprio Ricardo se tornou um dos líderes do Luizalabs durante cinco anos (sob o comando do nosso Vice-presidente de plataforma, André Fatala), e junto com sua equipe deu conta de alguns dos projetos mais desafiadores que tínhamos, como o Magalu Pagamentos e o nosso Marketplace. Neste último caso, em pouco tempo tiramos a defasagem em relação a concorrentes que estavam há 10 ou 20 anos neste mercado.

Um dos temas mais essenciais do Magazine Luiza é seu propósito: levar a muitos o que é privilégio de poucos. Nós gostamos de proporcionar às pessoas condições de realizar desejos que elas não supunham ser possíveis.

Este é um ponto que a Softbox original talvez não tivesse, até pela natureza de seus serviços. Pois o Ricardo não só o abraçou como levou a equipe inteira a adotá-lo genuinamente – e um bom propósito fornece um fôlego extra para as pessoas.

Neste ponto, entrou em ação a sua capacidade quase messiânica de articular uma visão, vender uma ideia. O Ricardo é um excelente desenvolvedor de projetos, ótimo gestor de pessoas... e ainda melhor motivador e educador. Usou bastante a sua eloquência aqui no Magazine Luiza, até porque, numa empresa grande, se você não tem isso os seus projetos acabam perdendo prioridade.

Com o tempo, essa última competência foi ganhando mais relevância na vida dele. Até que chegou a hora de uma nova adaptação: mantendo sua capacidade de criar bons produtos e tecnologias, virou

também um influenciador no campo dos negócios e disseminador de conhecimentos.

Por essa nova missão, o Ricardo acabou deixando o Magalu. No final do ano passado, tendo batido suas metas e apontado um sucessor, Daniel Vicenzi, ele terminou o seu ciclo conosco, com louvor.

Este livro faz parte do novo ciclo, que almeja atingir muito mais gente. Eu tenho orgulho de perceber que ele usa o Magalu como exemplo positivo nessa contínua necessidade de evolução.

Está aí, talvez, outra grande característica da adaptabilidade: não se trata de abandonar o seu passado, mas de se apropriar dele para um novo salto.

AMOSTRA

INTRODUÇÃO

A MUDANÇA NÃO É OPCIONAL E NEM LÓGICA

A única certeza que temos da vida são as mudanças! Não preciso me estender em exemplos, você sabe disso, vive isso, percebe ao seu redor e, mais ainda, ela acontece em você.

Se a mudança é uma certeza, por que temos tanta dificuldade em nos adaptar e trabalhar as transformações? Por que a mudança é suportada, se é uma constante da vida? Por que não somos espontaneamente abertos às transformações? Por que a transformação genuína é tão rara?

A maior dificuldade para acolhermos a mudança, desenvolvermos nossa adaptabilidade e implementarmos as transformações é adentrar a chamada zona de *insegurança*, na qual o conhecimento que temos pode não resolver, a reputação atual pode não garantir sucesso, a falha pode ser mais frequente que o êxito e o resultado sem qualquer tipo de controle.

O mundo conhecido e tudo que nos é familiar, seja bom ou ruim, colorido ou cinza, quente ou frio, representa uma certeza e uma zona de *segurança*. As coisas podem ser ruins, mas é o meu ruim, seguro! As coisas podem ser cinzas e sem graça, mas é o meu sem graça, seguro! *A incerteza é mais desconfortável do que nossa desconfortável segurança.*

Portanto, a mudança não é opcional, mas também *não é lógica*. A lógica, segundo essa programação natural e instintiva, é nos mantermos

na zona de segurança conhecida, seja ela confortável ou desconfortável. A mudança nunca será a primeira opção de qualquer pessoa, time ou empresa, pois o que queremos é a *segurança* do que é conhecido, certo e gerenciável.

Se a mudança não é lógica, então ela é *emocional*. Preste muita atenção aqui, pois essa é a chave: *a adaptabilidade é uma habilidade emocional e não racional*. Grande parte do não engajamento das pessoas com uma mudança é porque tentamos comprovar sua necessidade racionalmente em vez de conectar as pessoas emocionalmente. Não é uma explicação clara, numérica, analítica, inegável e lógica de uma necessidade de mudança que engaja e coloca as pessoas em um processo de transformação. A visão racional explica e orienta as ações dando uma direção, mas não é o que propicia a mudança.

ANALFABETISMO EMOCIONAL

O conceito de analfabetismo emocional foi criado pelo psicoterapeuta Claude Steiner (1935-2017) na década de 1970. Foi usado para designar a incapacidade das pessoas para compreender suas emoções, ouvir os outros e ser empático com seus estados emocionais.

Ao questionarmos as pessoas sobre as disciplinas que se lembram de terem estudado no ensino fundamental e médio, a grande maioria se lembrará das disciplinas de matemática, química, física, geografia, história, biologia ou idiomas e algumas exceções mencionarão literatura, artes, filosofia ou sociologia. Independentemente das que sejam mencionadas, é de um senso comum os rótulos “chatas”, “desnecessárias” ou “sem sentido”.

Por que temos essa desconexão? O modelo educacional atual tem grande ênfase em matérias de cunho técnico conteudista, e apresenta baixíssima correlação com a vida cotidiana do aluno. Sua utilidade é apontada como um conteúdo necessário para sua formação profissional futura, na qual ele realmente será testado para conquistar uma vaga na faculdade.

Quais as consequências disso? As pessoas não desenvolvem o *prazer pela leitura, interpretação, aprendizado, imaginação e discussão*. São treinadas a armazenarem conteúdo, como um repositório de arquivos de dados.