

7 TENDÊNCIAS DE T&D

PARA **TIMES DE VENDAS** EM 2027



ACELERAÇÃO
DE VENDAS

PREFÁCIO

SP; 22.08.2026

Mais um ano se passou. Ao escrever este documento de tendências, percebo como o tempo corre — e também a satisfação de ter encontrado e desenvolvido milhares de pessoas desde a edição anterior. Cada treinamento, conversa e desafio comercial reforçou uma convicção: ensinar transforma, mas quem trabalha com pessoas aprende todos os dias com elas.

Este e-book também marca um novo lugar no meu trabalho. Continuo valorizando a mão na massa, o campo e a proximidade com os times — sabedoria à distância gera pouco resultado. Mas amplio minha atuação junto às estratégias e aos estrategistas das grandes empresas. É nesse lugar que minha missão ganha potência: ajudar líderes e times a mudar a forma como pensam, decidem e executam.

Este material se soma às obras O Produto é Bom e É Só Vender, Academia de Vendas e Educação Corporativa para Times de Vendas, que ainda está no forno e reúne mais de 30 especialistas. Desejo uma ótima leitura e, especialmente, que estas páginas contribuam para transformar a forma como times e líderes pensam e agem para vender mais e melhor.

Marcelo Scharra



Introdução

A travessia desta leitura, pode ser resumida em três movimentos: sair do pensamento linear, que segue etapas e executa o conhecido; ampliar a arquitetura cognitiva, que enxerga o sistema e suas possibilidades; e recuperar a coragem construtiva, que testa, constrói, ajusta e transforma possibilidade em solução. O mundo corporativo, silenciosamente, baseado em seu pensamento linear, foi apagando essa coragem. Ao exigir previsibilidade como sinônimo de competência, reduziu o espaço para imaginar, experimentar, errar e construir o que ainda não existe.

Remover essas sequelas também é trabalho de RH e T&D. Isso exige criar ilhas de sanidade e desenvolvimento, alinhadas às necessidades reais do negócio, nas quais as pessoas possam reaprender sem se desconectarem da realidade. Não se trata de proteger o profissional do desafio, mas de dar a ele condições para desenvolver o repertório necessário para enfrentá-lo.

Este e-book reúne sete tendências para ajudar nessa travessia. O trabalho é desafiador, mas vivemos um momento raro da humanidade: temos acesso a tecnologias que podem ampliar nossa capacidade de aprender e realizar. O convite é colocar mais capital intelectual, intenção e idealismo na construção desse futuro — ensinando enquanto aprendemos e ajudando pessoas e líderes a pensar e agir diferente para vender mais e melhor.

//

...ainda não nasceu uma geração plenamente nativa em IA. Somos todos aprendizes — e talvez essa seja a pergunta mais honesta deste tempo: como ensinar aquilo que ainda estamos aprendendo?

Marcelo Scharra



ARQUITETURA COGNITIVA

Quando pensar melhor deixa de ser seguir uma linha e passa a ser enxergar conexões, relações e o sistema como um todo.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 1 · ARQUITETURA COGNITIVA

8 dados que explicam por que a forma de pensar precisa mudar

A tecnologia acelera. O diferencial passa a ser enxergar sistemas, fazer melhores perguntas e construir soluções.

86%

dos empregadores esperam que IA e processamento de informação transformem seus negócios até 2030.

39%

das competências atuais serão transformadas ou ficarão defasadas até 2030.

59/100

profissionais precisarão de treinamento, requalificação ou atualização até 2030.

63%

dos empregadores apontam a lacuna de competências como barreira à transformação.

70%

das empresas consideram o pensamento analítico uma competência essencial em 2025.

85%

dos empregadores planejam priorizar a atualização de competências da força de trabalho.

50%

planejam reorientar seus negócios em resposta à inteligência artificial.

40%

preveem reduzir pessoal onde a IA puder automatizar tarefas.

A leitura é direta: não basta ensinar ferramentas. É preciso desenvolver uma nova forma de pensar para usá-las.

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025. Pesquisa com mais de 1.000 empregadores, em 55 economias, representando mais de 14 milhões de trabalhadores.

**ACELERAÇÃO
DE VENDAS.**

Tendência 1

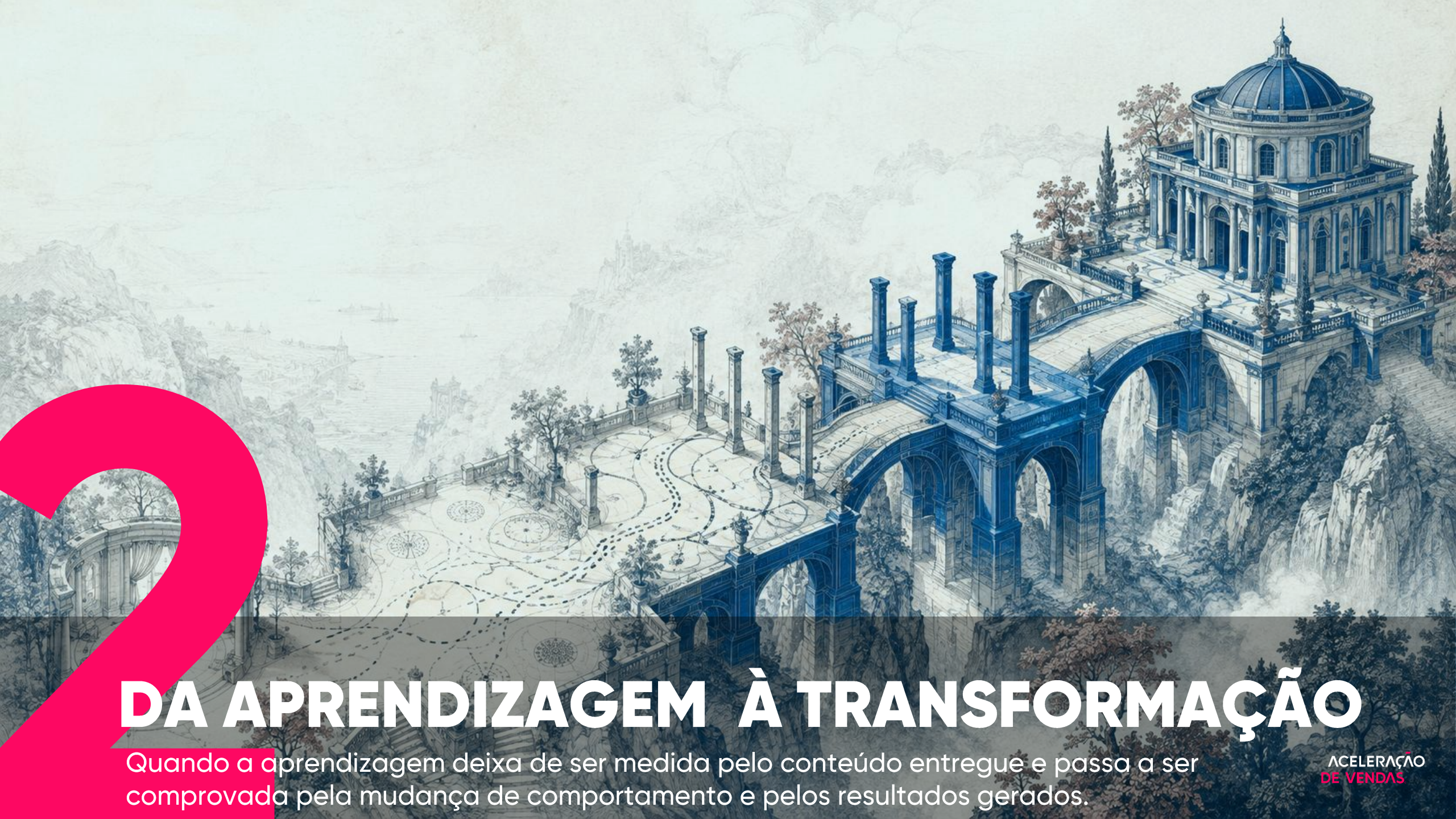
Arquitetura cognitiva

A primeira grande tendência está na interseção entre inteligência artificial e inteligência humana. Existem muitas inteligências e muitas tecnologias; aqui, falo mais precisamente da inteligência intelectual, aquela que usamos majoritariamente no trabalho para compreender, decidir, relacionar variáveis e executar. Alvin Toffler nos ensinou a importância de aprender, desaprender e reaprender. O problema é que não mudou apenas o que precisamos aprender; mudou a forma de aprender. Fomos formados em uma lógica ordinária, linear e limitada: uma resposta certa, uma sequência, uma ferramenta para cada tarefa. Agora o cenário é espacial, ilimitado e cheio de conexões. Chamo de arquitetura cognitiva o jeito de pensar capaz de organizar esse novo mundo; e de cognição arquitetônica a capacidade de imaginar, visualizar e construir soluções dentro dele.

Essa mudança não é periférica. O Fórum Econômico Mundial aponta que 86% dos empregadores esperam que IA e processamento de informação transformem seus negócios até 2030. Ao mesmo tempo, pensamento analítico continua sendo considerado essencial por sete em cada dez empresas, enquanto criatividade, curiosidade e aprendizagem contínua ganham relevância. A tecnologia está aumentando exponencialmente a capacidade de fazer. Por isso, o diferencial deixa de estar em saber qual ferramenta usar e passa a estar na qualidade do pensamento que antecede seu uso.

Neste ano, treinando times e líderes de vendas em diferentes turmas e salas, percebo que boa parte da conversa ainda permanece no aparente do aparente: qual ferramenta é melhor, qual plataforma é mais completa, qual IA entrega mais. Antes, essa preocupação fazia sentido. A ferramenta era limitada; primeiro pensávamos nela, depois na obra. Quando não havia recurso para executar, muitas vezes simplesmente parávamos. Hoje, as ferramentas ampliaram radicalmente o campo de possibilidades. A pergunta deixou de ser “qual ferramenta eu tenho?” e passou a ser “que sistema eu consigo enxergar, decodificar e transformar em solução?”. A solução pode não ser linear, óbvia ou previsível – e justamente por isso pode ser muito mais criativa e potente.

Lina Bo Bardi nos oferece uma imagem precisa dessa competência. Diante das restrições do terreno do MASP, incluindo a passagem de túneis que inviabilizavam uma fundação convencional, ela não enxergou apenas um impedimento. Com sua arquitetura cognitiva, conseguiu pensar para além da limitação; com sua cognição arquitetônica, visualizou uma solução estrutural, a circulação das pessoas, o vazio urbano e as muitas variáveis de uma obra daquela magnitude. O resultado foi o vão livre de 74 metros do MASP. É essa competência que T&D precisa desenvolver com urgência: pessoas capazes de trocar a lente linear por uma visão espacial, fazer mais perguntas do que afirmações e aumentar sua coragem construtiva. Ler o mapa da exponencialidade com uma lógica linear é reduzir drasticamente o potencial da inteligência humana quando ela encontra a inteligência artificial.



DA APRENDIZAGEM À TRANSFORMAÇÃO

Quando a aprendizagem deixa de ser medida pelo conteúdo entregue e passa a ser comprovada pela mudança de comportamento e pelos resultados gerados.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 2 · DA APRENDIZAGEM ENTREGUE À TRANSFORMAÇÃO COMPROVADA

8 dados que mostram por que comportamento é a ponte entre aprendizagem e resultado

Horas, presença e satisfação medem a entrega. O resultado final mede a performance. O comportamento conecta os dois.

54%

das organizações avaliam, em algum programa, se a aprendizagem mudou o comportamento no trabalho.

34%

dos programas são avaliados quanto ao comportamento, mesmo entre organizações que fazem esse tipo de medição.

79%

dos profissionais de T&D consideram os dados de mudança de comportamento de alto ou muito alto valor.

45%–85%

é a faixa estimada de aprendizado que não chega a ser aplicado no trabalho: o chamado “scrap learning”.

<16%

das empresas acompanham com muita eficácia a cadeia completa: entrega, aprendizagem, comportamento e impacto.

25%

das empresas têm uma estrutura forte para medir o sucesso dentro da estratégia de aprendizagem.

32%

da transferência do aprendizado para o trabalho é explicada por variáveis do ambiente que sustenta a aplicação.

49%

dos profissionais de aprendizagem e talentos sentem a pressão de uma crise de competências nas empresas.

A leitura é direta: não se comprova transformação olhando só para a entrega ou para o resultado. É o comportamento que revela a ponte.

Fontes: ATD (pesquisa de 2019, publicada em 2022); Brandon Hall Group (2020 e 2021); Hughes et al., Human Factors (2019); LinkedIn (2025).

Os dados combinam pesquisas de mensuração de aprendizagem, meta-análise de transferência de treinamento e pesquisa global de T&D.

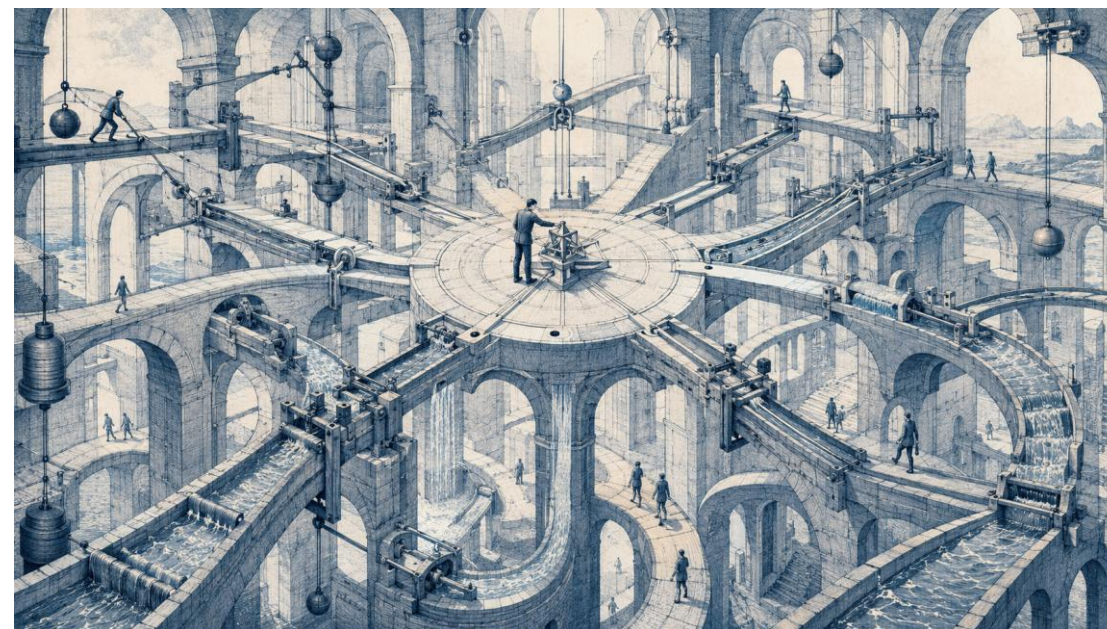
Tendência 2

Da aprendizagem entregue à transformação comprovada

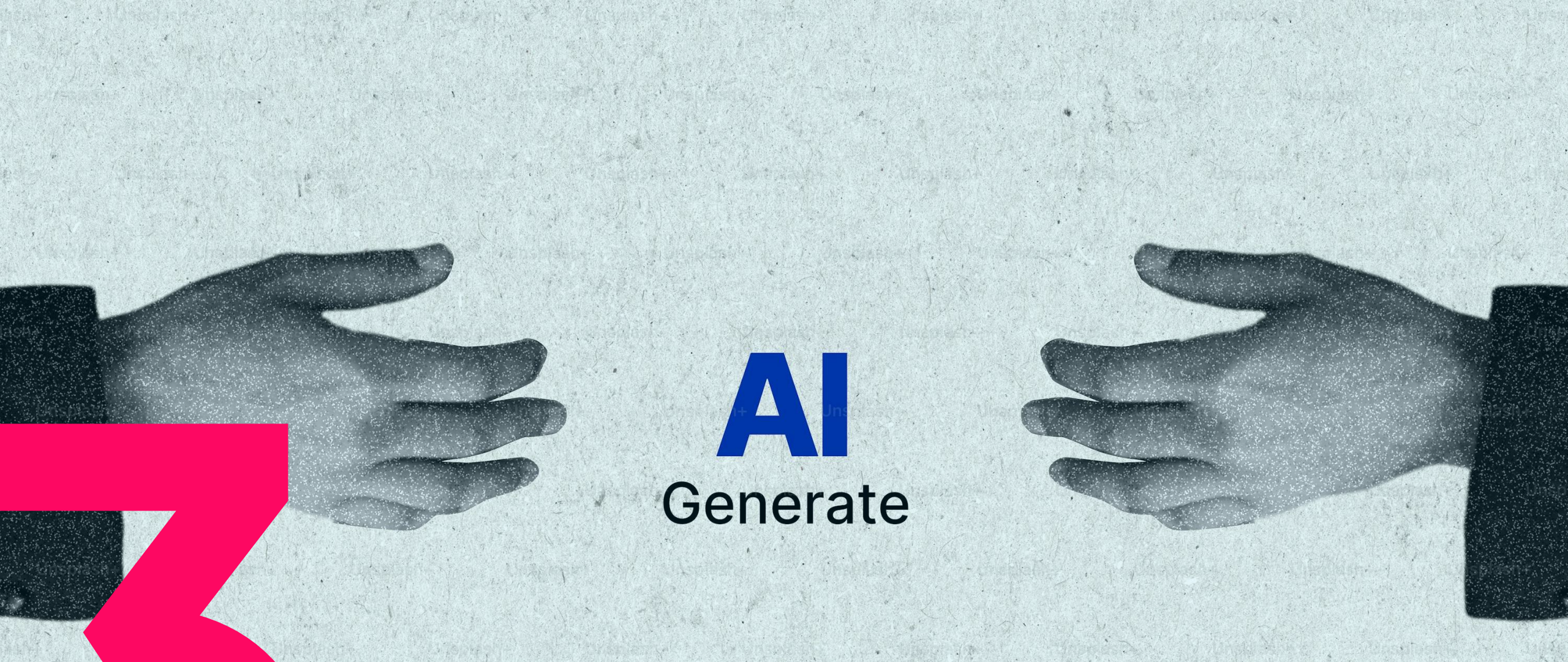
Durante muito tempo, o sucesso de T&D foi medido por aquilo que conseguia entregar: número de treinamentos, horas de conteúdo, participantes, acessos e avaliações de satisfação. Esses indicadores continuam importantes, mas dizem pouco sobre o que aconteceu depois. Uma pessoa pode concluir uma trilha, avaliar bem a experiência e até demonstrar que aprendeu um conceito sem modificar a forma como trabalha. Entregar aprendizagem não significa, necessariamente, produzir transformação.

A transformação acontece quando o conhecimento atravessa uma cadeia mais longa: aprendizagem, comportamento, performance e resultado. Primeiro, a pessoa compreende algo novo. Depois, passa a agir de forma diferente. A repetição desse novo comportamento melhora sua capacidade de executar e, quando conectada às prioridades do negócio, contribui para resultados concretos. O papel de T&D não é controlar sozinho toda essa cadeia, mas zelar para que ela não seja interrompida logo após o treinamento.

Isso exige aproximar desenvolvimento e realidade. Em vendas, por exemplo, não basta ensinar diagnóstico consultivo; é preciso observar se o profissional passou a fazer perguntas melhores, se compreende com mais profundidade o problema do cliente e se isso melhora a qualidade das oportunidades e das decisões comerciais. A evidência da transformação não está apenas no que a pessoa sabe explicar, mas no que passou a fazer – e no impacto que esse novo comportamento produz ao longo do tempo.



Em 2027, as áreas mais maduras deixarão de apresentar apenas indicadores de participação para construir evidências de mudança. T&D, liderança e negócio precisarão compartilhar critérios, dados e responsabilidades: definir o comportamento esperado, criar condições para praticá-lo, acompanhar sua evolução e relacioná-lo à performance. O valor do desenvolvimento não estará no volume de aprendizagem entregue, mas na transformação que a organização consegue tornar visível, sustentar e ampliar.



AI
Generate

I.A. COMO TREINADOR ON THE JOB

Quando agentes de IA transformam cada tarefa real em oportunidade contínua de treinamento, prática e evolução.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 3 · AGENTES DE IA COMO TREINADORES NO FLUXO DO TRABALHO

8 dados que mostram a evolução: chat → agentes → multiagentes

A evolução é clara: perguntar e responder → colaborar → agir com agentes → coordenar sistemas multiagentes.

52%

ainda veem a IA como uma ferramenta de comando: a pessoa pergunta e o chat responde.

46%

já a enxergam como parceira de pensamento: conversam, refinam ideias e constroem respostas junto com ela.

81%

dos líderes esperam integrar agentes de IA à estratégia da empresa nos próximos 12 a 18 meses.

42%

esperam que seus times construam sistemas multiagentes para tarefas complexas em cinco anos.

41%

esperam que os times precisem treinar agentes nos próximos cinco anos.

51%

dos gestores dizem que desenvolver pessoas para trabalhar com IA será uma responsabilidade essencial.

+78%

foi o aumento na confiança dos vendedores da Visa para apresentar produtos após coaching apoiado por IA.*

83%

dos líderes da Visa viram valor na prática de pitches com IA antes de conversas reais com clientes.*

A leitura é direta: em 2027, treinar não será apenas ensinar pessoas a usar o chat.

Será usar agentes para transformar cada reunião, objeção e proposta em prática, feedback e evolução no fluxo do trabalho.

Tendência 3

Agentes de I.A. como treinadores no fluxo do trabalho

A primeira fase da inteligência artificial foi confortável porque preservava a lógica que já conhecíamos: alguém faz uma pergunta, a ferramenta entrega uma resposta. Ainda é útil, mas limitado. O chat depende da iniciativa do usuário, do repertório da pergunta e da sua capacidade de avaliar o que recebeu. Ele não conhece, por si só, a reunião que está sendo preparada, a oportunidade parada no CRM, a objeção que se repetiu nas últimas visitas ou o comportamento que o vendedor se comprometeu a praticar. A próxima mudança começa quando a IA deixa de ser apenas um lugar para consultar e passa a ocupar um lugar definido dentro do trabalho.

Um agente não é apenas um chat mais sofisticado. Ele recebe contexto, critérios e uma responsabilidade. Pode preparar uma conversa a partir do histórico do cliente, identificar lacunas em uma proposta, simular uma objeção, analisar uma interação comercial e devolver ao vendedor uma prática específica para a próxima reunião. Quando vários agentes passam a atuar juntos, cada um com uma função – pesquisa, análise, preparação, prática, acompanhamento – o desenvolvimento deixa de depender exclusivamente de uma agenda, de uma turma ou da disponibilidade do gestor. Ele começa a ganhar continuidade.

O ponto mais relevante não é tecnológico. É pedagógico. Pela primeira vez, torna-se possível aproximar desenvolvimento e execução sem reduzir um ao outro. A reunião real não substitui a aprendizagem; ela oferece a matéria-prima que a aprendizagem sempre procurou. Uma negociação perdida pode revelar uma lacuna de diagnóstico. Uma call pode expor a dificuldade de sustentar valor. Uma atualização incompleta no CRM pode mostrar que o problema não é conhecimento sobre a ferramenta, mas disciplina comercial, leitura de contexto ou qualidade de decisão. O agente transforma esses sinais dispersos em oportunidade de prática, feedback e repetição.

Isso desloca a responsabilidade de T&D e da liderança. Não bastará disponibilizar ferramentas ou ensinar o time a escrever prompts melhores. Será preciso desenhar quais comportamentos merecem ser observados, que dados podem alimentar a aprendizagem, onde o humano precisa decidir e quais tarefas podem ser ampliadas pela máquina. Em 2027, a diferença não estará em ter acesso a um chat. Estará em construir um ambiente no qual pessoas e agentes aprendem com o trabalho para que o trabalho seja feito de forma cada vez melhor.





LIDERANÇA ORQUESTRADORA

Quando liderar deixa de ser apenas gerir pessoas e passa a orquestrar a inteligência produzida entre humanos e máquinas.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 4 • LIDERANÇA ORQUESTRADORA

8 dados que explicam por que líderes terão de orquestrar pessoas e agentes

O trabalho já mistura inteligência humana e artificial. A nova liderança define quem faz, quem decide, quem supervisiona e quem aprende.

92%

das empresas planejam investir mais em IA generativa nos próximos três anos.

1%

acredita que seus investimentos em IA generativa já alcançaram maturidade.

3×

mais colaboradores usam IA generativa em um terço ou mais do trabalho do que líderes supõem.

70%+

dos profissionais acreditam que a IA generativa mudará 30% ou mais do seu trabalho em até dois anos.

48%

dos profissionais apontam treinamento como o principal fator para a adoção de IA generativa.

46%

dos líderes veem lacunas de competências como barreira relevante à adoção de IA.

66%

reconhecem que desenhar a interação humano-máquina é crítico para o sucesso.

6%

dizem estar avançando muito nesse desenho de interação entre pessoas e máquinas.

A leitura é direta: o líder não gerencia mais apenas pessoas. Ele passa a desenhar e governar um sistema híbrido de capacidades.

Fontes: McKinsey, Superagency in the Workplace (2025); Deloitte, 2026 Global Human Capital Trends. Dados de pesquisas globais com líderes e profissionais.

Tendência 4

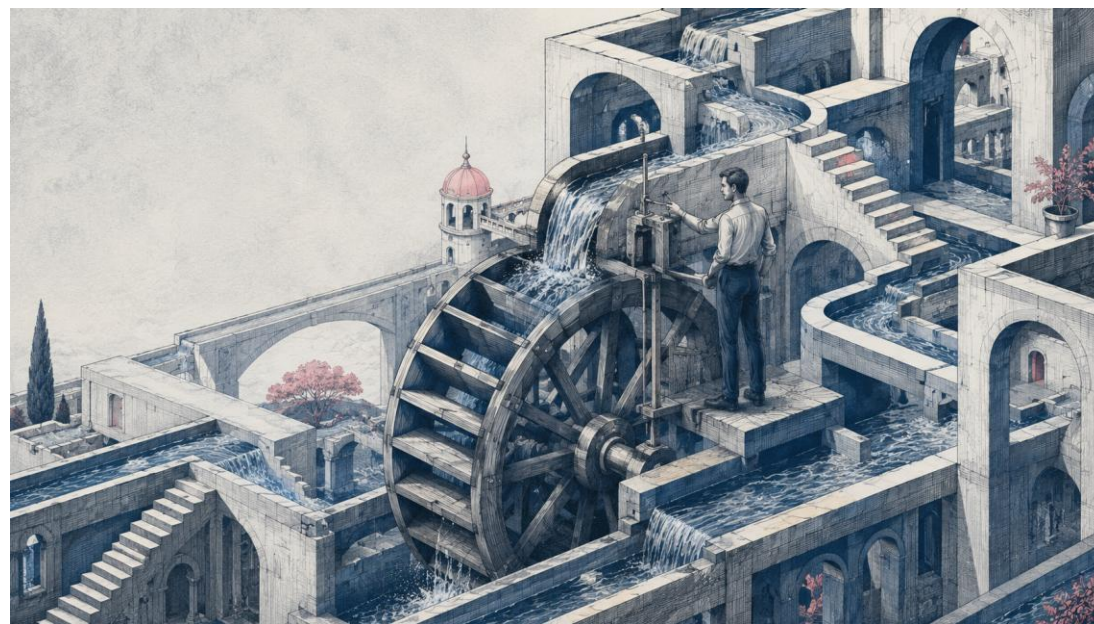
Liderança orquestradora

O líder sempre precisou distinguir resultado de processo. Agora, precisará distinguir também inteligência de aparência de inteligência. Uma resposta bem escrita, uma análise convincente ou uma proposta aparentemente consistente podem esconder dois problemas completamente diferentes: o profissional pode ter feito um bom raciocínio e a IA ter inventado parte da informação; ou a IA pode ter executado corretamente uma orientação que nasceu de uma premissa humana equivocada. Para quem não compreende minimamente como a IA funciona, os dois erros parecem iguais. Não são.

No primeiro caso, o risco está na máquina: uma alucinação, uma fonte inexistente, uma síntese que parece precisa, mas não é. No segundo, o risco está na pessoa: um diagnóstico mal feito, uma hipótese pobre, uma pergunta que já carrega a resposta errada. A IA apenas amplia, organiza e devolve aquilo que recebeu. Ela pode sofisticar a forma de um raciocínio sem corrigir sua origem. Por isso, quanto mais capazes forem os sistemas, mais importante será a qualidade da consciência de quem os orienta.

É nesse ponto que a liderança deixa de gerenciar apenas pessoas. O líder passa a gerir uma relação: pessoas que usam IA, IA que influencia pessoas e decisões que nascem na interseção entre as duas. Não basta perguntar se o vendedor utilizou a ferramenta. É preciso compreender se ele soube dar contexto, se avaliou criticamente a resposta, se preservou a responsabilidade pela decisão e se reconheceu o momento em que deveria interromper a máquina para voltar a pensar com o time.

A liderança orquestradora não é a que controla cada prompt ou centraliza toda decisão. É a que constrói critérios para que o sistema híbrido funcione melhor: o que pode ser delegado, o que exige validação, o que precisa de julgamento humano e quem responde quando algo dá errado. Em 2027, liderar será menos sobre distribuir tarefas entre pessoas e mais sobre desenhar, acompanhar e aprimorar a qualidade das decisões produzidas entre pessoas e máquinas.



Uma nova forma de pensar ,sentir e agir é necessária em todos os níveis dos times de vendas, o nosso modelo atual de vender está obsoleto, não é uma questão de técnica é de arquitetura cognitiva



MENOS CONTEÚDO E MAIS CONTEXTO

Quando o conteúdo se torna abundante, o diferencial está no repertório para criar contexto, fazer melhores perguntas e construir novas conexões.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 5 • MENOS CONTEÚDO, MAIS CONTEXTO

8 dados que mostram por que mais informação não produz melhor pensamento

Em um mundo de respostas abundantes, o diferencial passa a ser interpretar, conectar e decidir com contexto.

22%

dos líderes de aprendizagem se preocupam com a confiabilidade do conteúdo gerado por IA.

36%

dos profissionais dizem que a IA está enfraquecendo sua capacidade de resolver problemas sozinhos.

44%

dos profissionais de RH colocam resolução de problemas entre as cinco competências mais importantes para o futuro.

57%

dos empregadores consideram o pensamento criativo uma competência central para o trabalho.

73%

dos gestores de RH acreditam que a IA generativa acelerará a necessidade de desaprender práticas obsoletas.

84%

dos profissionais dizem que aprender acrescenta propósito ao trabalho.

65%

apontam a experiência no trabalho como principal forma de desenvolver as competências de que precisam.

47%

colocam o treinamento formal em segundo lugar — atrás da experiência aplicada.

A leitura é direta: T&D não precisa competir com a IA na produção de conteúdo. Precisa ampliar repertório para que as pessoas façam perguntas melhores, conectem conhecimentos e reconheçam o que faz sentido no contexto real.

Fontes: TalentLMS, 2026 L&D Benchmark Report; HR Monitor 2026; World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025; LinkedIn, Workplace Learning Report 2025.

**ACELERAÇÃO
DE VENDAS.**

Tendência 5

Menos conteúdo e mais contexto

Durante muito tempo, T&D respondeu às lacunas de desenvolvimento com mais conteúdo: novos cursos, trilhas, materiais, plataformas e horas de treinamento. Essa lógica fazia sentido quando o conhecimento era escasso e difícil de acessar. Com a inteligência artificial, porém, entramos em um cenário oposto. Respostas, explicações e sínteses podem ser produzidas em segundos. O problema deixa de ser encontrar informação e passa a ser compreender o que merece atenção, o que pode ser confiável e como aquilo se conecta ao contexto real do trabalho.

Mais informação não produz, necessariamente, melhor pensamento. Sem repertório, uma pessoa pode receber uma resposta tecnicamente correta e não perceber que ela é inadequada para o cliente, para a cultura ou para o momento do negócio. Também pode aceitar uma resposta convincente sem reconhecer uma premissa equivocada. A IA amplia nossa capacidade de acessar conhecimento, mas não substitui a capacidade humana de interpretar, relacionar, questionar e atribuir sentido. Quanto maior a abundância de respostas, mais valiosa se torna a qualidade das perguntas.

Nesse cenário, T&D deixa de ser apenas produtor e distribuidor de conteúdo para assumir uma função mais estratégica: ampliar repertório. Repertório não é acúmulo de informações. É o que permite reconhecer padrões, enxergar diferenças, construir conexões improváveis e formular perguntas que não nasceriam de uma visão limitada. Um profissional com repertório não utiliza a IA apenas para obter respostas mais rápidas. Ele oferece melhores contextos, identifica inconsistências e transforma a resposta recebida em matéria-prima para pensar melhor.

A mudança, portanto, não será medida pela quantidade de conteúdos disponibilizados, mas pela qualidade das conexões que as pessoas conseguem construir a partir deles. O papel de T&D será criar experiências que coloquem informações em movimento: confrontar perspectivas, aproximar conhecimento e prática, estimular perguntas e ajudar cada pessoa a reconhecer o que faz sentido naquela realidade. Em um mundo no qual a IA pode produzir quase qualquer conteúdo, o diferencial humano estará em compreender por que, para quem, em que momento e com quais consequências utilizá-lo.





ILHA DE SANIDADE

Quando sair temporariamente da operação deixa de ser interrupção e passa a ser condição para pensar, praticar e evoluir.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 6 · A PROTEÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

8 dados que explicam por que empresas precisam criar ilhas de sanidade

A rotina ocupa o tempo e a energia necessários para desenvolver as capacidades que a própria empresa exige.

80%

da força de trabalho global afirma não ter tempo ou energia suficientes para realizar o próprio trabalho.

275

interrupções atingem profissionais por dia — uma a cada dois minutos durante o horário de trabalho.

48%

dos profissionais dizem que o trabalho parece caótico e fragmentado.

59%

dos CHROs dizem que desenvolvimento é uma área em que suas empresas mais têm dificuldade.

89%

dos CHROs apontam o afastamento das responsabilidades diárias como principal obstáculo ao desenvolvimento.

41%

dos profissionais dizem que a falta de tempo é sua maior barreira para se desenvolver.

39%

dos CHROs veem a falta de apoio do gestor direto como obstáculo relevante ao desenvolvimento.

+18%/+14%

de lucro e produtividade, respectivamente, são os ganhos projetados ao dobrar quem sente ter oportunidades para aprender e crescer.

A leitura é direta: sem espaço protegido, desenvolvimento vira intenção. Sem prática sustentada, mudança vira expectativa.

Fontes: Microsoft, 2025 Work Trend Index Annual Report; Gallup, Addressing the Barriers Blocking Employee Development (2025).

Microsoft: pesquisa global com 31 mil profissionais em 31 países. Gallup: dados de profissionais e CHROs dos Estados Unidos.

Tendência 6

Ilha de Sanidade

O modelo 70–20–10, difundido por Michael Lombardo e Robert Eichinger, trouxe uma verdade importante: grande parte do desenvolvimento acontece na experiência, nas relações e no trabalho real – não apenas na sala de aula. Mas ele pode ser interpretado de forma conveniente demais. Aprender na prática não significa simplesmente manter as pessoas executando a mesma atividade, sob a mesma pressão e com o mesmo repertório. Sem tempo para observar, testar e corrigir, a prática pode apenas sofisticar o erro que já virou hábito.



Um jogador de futebol aprende jogando, sem dúvida. Mas se jogar fosse suficiente, não existiriam treino de fundamento, musculação, fortalecimento, repetição técnica ou análise de jogo. Tudo isso também é prática – só não é a prática do jogo em si. É uma prática dissociada do campo para que o atleta possa voltar a ele com mais capacidade. Em vendas, a lógica é a mesma: deixar o time o tempo todo diante do cliente pode parecer produtividade, mas pode também consolidar abordagens fracas, diagnósticos apressados e negociações repetidamente mal conduzidas.

É por isso que proponho as **Ilhas de Sanidade**: espaços intencionais, protegidos da urgência, nos quais o profissional pode sair temporariamente da operação para enxergar a própria operação. Tirar o time de campo para pensar é prática – a prática de pensar. Tirar o time para respirar é prática – a prática de recuperar atenção. Tirar o time para planejar, simular, revisar uma call ou reconstruir uma proposta é prática – a prática de fazer diferente antes de voltar ao jogo. Não são pausas contra a performance; são condições para construí-la.

A missão de T&D e da liderança, portanto, não é apenas criar horas de ensino. É garantir o tempo necessário para a aprendizagem acontecer. Existe um gap enorme entre disponibilizar conteúdo e permitir que alguém mude um comportamento. Em organizações que vivem sob urgência contínua, esse tempo quase nunca aparece espontaneamente: precisa ser desenhado, defendido e legitimado. As Ilhas de Sanidade são esse compromisso – não com afastar o time do trabalho, mas com impedir que o trabalho impeça o time de evoluir.



ASCENSÃO DAS FLOW SKILLS

Quando a principal competência passa a ser navegar entre técnica e humanidade, escolhendo com consciência o que cada situação exige.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

TENDÊNCIA 7 · A ASCENSÃO DAS FLOW SKILLS

8 dados que mostram por que competências técnicas e humanas crescem juntas

Flow Skills é a capacidade de combinar tecnologia, julgamento, criatividade, adaptação e presença humana.

87 p.p.

IA e big data lideram o crescimento de importância entre as competências até 2030.

68 p.p.

Letramento tecnológico está entre as competências que mais ganharão importância até 2030.

66 p.p.

Pensamento criativo ganhará importância na mesma intensidade que resiliência e agilidade.

61 p.p.

Curiosidade e aprendizagem contínua também estão entre as competências que mais crescerão.

69%

dos empregadores consideram o pensamento analítico uma competência central hoje.

67%

consideram resiliência, flexibilidade e agilidade competências centrais hoje.

61%

consideram liderança e influência social competências centrais para a força de trabalho.

50%

consideram empatia e escuta ativa competências centrais para a força de trabalho.

A leitura é direta: Flow Skills não são uma habilidade isolada. São a capacidade de combinar competências que o mercado passou a exigir ao mesmo tempo.

Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, Future of Jobs Survey 2024. “p.p.” indica o avanço projetado na importância da competência até 2030.

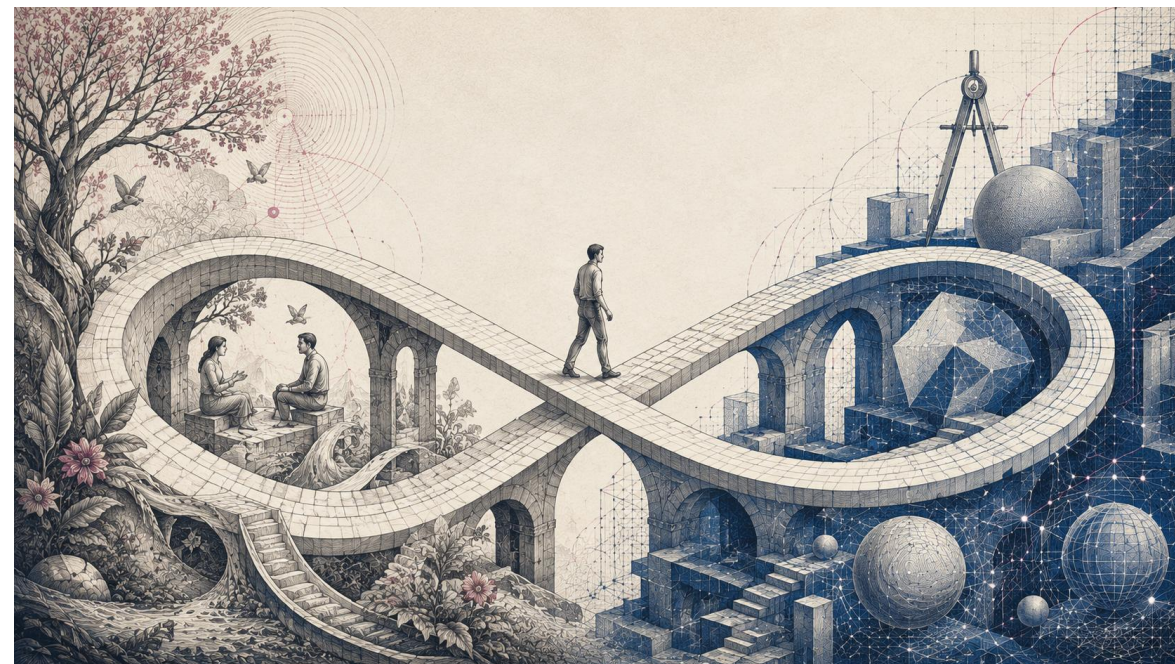
Tendência 7

Ascensão das Flow Skills

À medida que a tecnologia amplia o que somos capazes de fazer, cresce também a importância daquilo que apenas nós podemos sustentar com profundidade: julgamento, presença, escuta, criatividade, coragem, discernimento e relação. Não porque as competências técnicas deixaram de importar – elas importam cada vez mais. Mas porque uma inteligência humana pouco desenvolvida, diante de uma inteligência artificial muito potente, apenas acelera decisões frágeis, interpretações rasas e relações sem verdade. A IA amplia possibilidades; cabe ao humano definir direção, critério e consequência.

É nesse espaço que surgem as Flow Skills: a capacidade de navegar, com consciência, entre as hard skills e as soft skills. Há momentos que pedem técnica, dados, processo e precisão. Outros exigem conversa, sensibilidade, influência e leitura de contexto. O fluxo não está em escolher um lado. Está em perceber onde se está, o que a situação pede e como transitar entre razão e humanidade sem perder integridade. Nem tudo será duro; nem tudo poderá ser fácil. A maturidade estará em não reagir automaticamente a nenhuma das duas pontas.

Essa competência ganha relevância em um mundo de possibilidades quase infinitas. A tecnologia torna simples produzir mais, responder mais rápido, testar mais caminhos e manter-se permanentemente ocupado. Mas abundância de opções não gera, por si só, clareza. Em muitos casos, aumenta dispersão, comparação e ruído. Por isso, saber proteger a atenção, escolher com intencionalidade e manter coerência entre agenda, valores e prioridades será uma das habilidades mais raras. O desafio não será apenas fazer mais com IA, mas não se perder naquilo que agora se tornou possível fazer.



T&D terá uma responsabilidade importante nesse cenário. Não bastará formar pessoas para operar ferramentas, interpretar dados ou delegar tarefas a agentes. Será necessário criar experiências em que elas pratiquem o que é humano: escutar antes de responder, sustentar conversas difíceis, refletir sobre decisões, colaborar com diferença e recuperar presença em meio à velocidade. Em um mundo no qual vínculos digitais e físicos se misturam cada vez mais, desenvolver humanidade deixará de ser uma pauta complementar. Será a condição para que a tecnologia amplie o melhor das pessoas – e não apenas a escala de suas escolhas.



FIM

O FUTURO NÃO É ALEATÓRIO. É CONSTRUÍDO.

ACELERAÇÃO
DE VENDAS

Conclusão

O futuro não é aleatório. É construído.

Talvez o maior erro ao olhar para 2027 seja imaginar que essas tendências falam apenas sobre o futuro de T&D. Elas falam sobre o futuro do trabalho, da liderança e da própria inteligência humana. A tecnologia continuará avançando, com ou sem a nossa preparação. A verdadeira escolha será decidir se apenas reagiremos às mudanças ou se assumiremos a responsabilidade de criar os ambientes, os critérios e os comportamentos necessários para atravessá-las.

A inteligência artificial produzirá mais conteúdo, respostas e possibilidades do que seremos capazes de consumir. Mas abundância não é sinônimo de evolução. Sem arquitetura cognitiva, contexto, pensamento crítico e espaço para aprender, podemos apenas cometer os mesmos erros com mais velocidade. A IA não corrige automaticamente a falta de repertório, a fragilidade das decisões ou a ausência de consciência. Muitas vezes, ela apenas amplifica aquilo que já somos.

Por isso, o futuro de T&D não estará em ensinar mais, mas em criar melhores condições para que as pessoas pensem, pratiquem e se transformem. Estará em comprovar mudanças, integrar agentes ao trabalho, preparar líderes para orquestrar inteligências, proteger ilhas de sanidade e desenvolver pessoas capazes de navegar entre técnica e humanidade. O treinamento deixa de ser um evento administrado por um departamento e passa a ser uma responsabilidade compartilhada pela organização inteira.

Em 2027, a pergunta decisiva não será: "Quanto sua empresa investiu em inteligência artificial?" Será: "Que tipo de inteligência humana sua empresa está construindo para saber o que fazer com ela?" Porque a tecnologia pode aumentar nossa capacidade. Mas direção, consciência e responsabilidade continuam sendo escolhas humanas. E o futuro pertencerá menos a quem tiver as melhores ferramentas – e mais a quem souber construir as melhores pessoas para utilizá-las.

Se você quer construir o futuro do T&D de Vendas,
comece transformando a forma como seu time
aprende no presente. Vamos conversar.

Marcelo Scharra