

galena

# Tendências do RH para 2026

do desenvolvimento centrado  
em habilidades ao impacto no  
resultado de negócio

2026



# Índice

## 3 Sumário Executivo

## 5 Capítulo 1

- 5 O trabalho está mudando (e rápido)
- 7 E o RH nisso tudo?
- 9 Se o trabalho mudou, crescer passou a significar evoluir junto com ele.
- 10 Aprender com visão é a melhor estratégia
- 13 Mas, afinal, o que aprender?
- 16 RH como protagonista
- 17 RH operacional é coisa do passado
- 18 Para liderar a mudança, o próximo passo é agir

## 19 Capítulo 2

- 19 Um grande banco confiou na Galena.
- 22 Desenvolvimento com propósito
- 24 O engajamento como diferencial
- 26 Aprendizado conectado ao negócio
- 28 Impacto no negócio: aprendizado que gera economia
- 29 Impacto nas pessoas: desenvolvimento que gera satisfação
- 30 Galena: parceira estratégica

## 32 Conclusão



# Sumário Executivo



Estamos vivendo uma transformação tão acelerada que 70% das habilidades que usamos no trabalho mudarão até 2030.

---

por **Guilherme Luz**, CEO da Galena.

**P**ara quem lidera o desenvolvimento de pessoas, o desafio é claro: como garantir que nossas equipes não fiquem obsoletas?

Nos últimos anos, tenho acompanhado de perto esse dilema em inúmeras organizações — o esforço constante de equilibrar performance e propósito em um mundo que muda antes que os planos terminem de ser escritos. O que antes era previsível, hoje é dinâmico, fluido, imprevisível.

A verdade é que o planejamento de carreira tradicional se tornou uma ficção confortável. Escrevo com a bagagem de quem mudou muito de papel ao longo da vida. Comecei minha carreira acreditando em trajetórias lineares e previsíveis, mas as oportunidades e as transformações ao redor me levaram por rotas improváveis. No cenário em que o conhecimento se reinventa todos os dias, **quem escolhe não aprender fica para trás.**



O papel do RH mudou: já não basta pavimentar o caminho; é preciso ajudar cada pessoa a caminhar em terrenos que ainda nem existem, desenvolvendo as habilidades que permitirão acompanhar as transformações e gerar impacto real no negócio.



Foi com esse espírito que preparamos este material. Aqui, reunimos tendências globais de aprendizagem, dados inéditos sobre o futuro das habilidades e um case inspirador de um grande banco brasileiro, que mostra como o desenvolvimento baseado em habilidades pode transformar a cultura e os resultados de uma organização. Espero que este material ajude a revelar caminhos, provocar reflexões e, principalmente, inspirar ação.

Afinal, toda transformação é feita de gente — e uma empresa só evolui quando as pessoas que a compõem também evoluem, na mesma direção e na mesma velocidade da estratégia.



# Capítulo 1



## O trabalho está mudando (e rápido)

Estamos em meio à maior transformação do trabalho das últimas décadas. E as mudanças estão só começando.

Entre 2016 e 2022, 37% das principais habilidades profissionais mudaram, e uma em cada cinco era totalmente nova, antes mesmo da chegada da IA generativa\*.

E o que mudou, ainda vai mudar de novo. A transformação está só começando.



70%

das habilidades usadas  
hoje mudarão até 2030\*



40%

da força de trabalho global  
precisará de requalificação  
até 2028\*

Esses números revelam uma realidade urgente:

**As empresas também precisam se reinventar.**

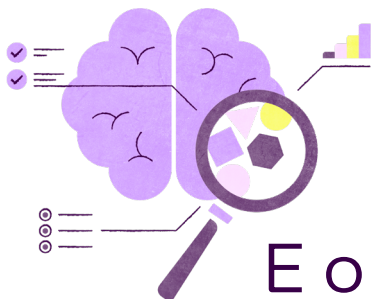


O desafio é empoderar os colaboradores para que possam desenvolver novas habilidades e criar um ambiente em que as pessoas enxerguem a mudança como oportunidade, não como ameaça.

Repensar culturas, funções e formas de colaboração é fundamental pois, cada vez mais, a relevância profissional depende da capacidade de aprender continuamente.

O futuro pertence a quem se move com a mudança.

\*"Future of Jobs Report 2025", Fórum Econômico Mundial



## E o RH nisso tudo?

Cabe ao RH traduzir as mudanças em ações concretas e fazer tudo isso caber na prática.

Nenhuma outra área está tão preparada para liderar as pessoas para essa transição.



**Otimizar recursos.**



**Desenvolver pessoas.**



**Gerar impacto para o negócio.**



**Implementar inovação com IA.**

Equilibrar essas frentes não é simples...

**Surgem questionamentos importantes, como:**

1. Quais habilidades podem ser automatizadas pela IA e quais precisam ser preservadas?
2. Como mobilizar lideranças para crescer em meio à incerteza?
3. Como estimular o desenvolvimento das pessoas e cultivar comportamentos que impulsionem a produtividade?



É preciso engajar diferentes perfis, entender onde a inteligência artificial ajuda e onde atrapalha, além de mostrar retorno real sobre cada investimento em desenvolvimento.

Enquanto novas tecnologias surgem e exigem requalificação constante, cresce também a necessidade de preparar quem conduz essa transformação.

 **90%**

**dos profissionais veem a liderança como essencial para o sucesso da GenAI**

mas apenas

**48%** acreditam que seus líderes estão prontos.\*

O desenvolvimento, portanto, precisa ser encarado como uma estratégia transversal que fortalece todas as camadas da organização, começando por quem lidera.

Para isso, os líderes precisam de direção e quem cria as condições para isso é o RH.



Oferecer trilhas de aprendizado voltadas à liderança ajuda a transformar gestores em agentes de desenvolvimento, capazes de compreender as novas tecnologias, incentivar o aprendizado contínuo e conectar o crescimento das pessoas aos objetivos do negócio.

Líderes preparados aprendem primeiro e depois passam adiante.

**É nesse ponto que o RH tem a oportunidade de transformar o aprendizado em sua maior vantagem competitiva.**

\*"Tendências de Aprendizagem e Habilidade", Udemy | 2025



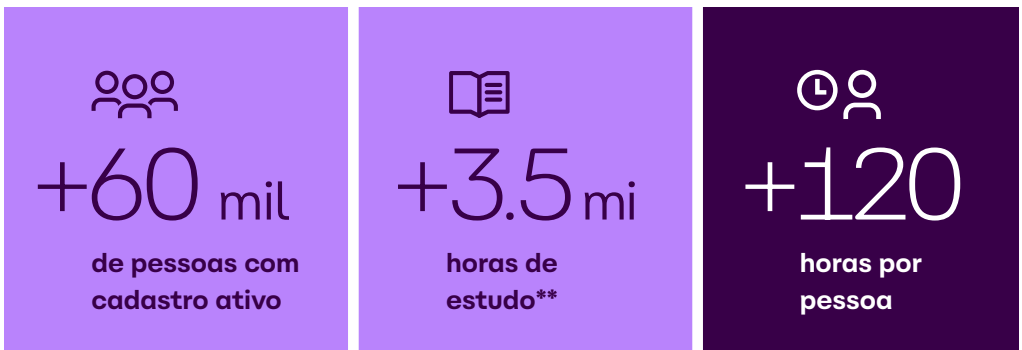
# Se o trabalho mudou, crescer passou a significar evoluir junto com ele.

Equipes  
adaptáveis são  
3,8 vezes mais  
inovadoras\*

Combinar prática com resiliência é o caminho para sustentar vantagem competitiva.

É assim que o aprendizado vira estratégia de negócio e não apenas um benefício.

**O comportamento de aprendizado observado em nossos dados internos ajuda a enxergar essa transformação em escala:**



O desenvolvimento deixou de ser eventual e sem direção. Agora, ele é o novo motor do desempenho organizacional.

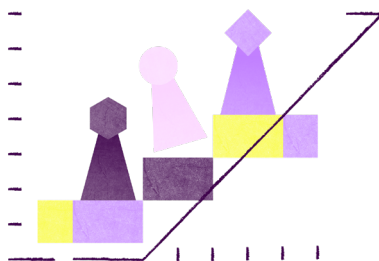
\*"Global Learning & Skills Trends Report 2026", Udeemy | 2025

\*\*Dados da Galena nos últimos 12 meses



# Aprender com visão é a melhor estratégia

A formação de talentos hoje precisa responder a uma pergunta central: quais habilidades garantem relevância neste novo cenário?



Esse é o papel do desenvolvimento centrado em habilidades (skill-based learning), uma forma de desenvolvimento que coloca as habilidades dos colaboradores no centro de todos os processos de gestão de pessoas, conectando o que cada colaborador sabe fazer às necessidades do negócio.

Essa abordagem parte do princípio de que os cargos são formados por responsabilidades que exigem habilidades específicas, e que essas habilidades são a base comum entre pessoas, funções e conteúdos.

Com isso, é possível mapear, desenvolver e validar habilidades de forma contínua, oferecendo experiências de aprendizado personalizadas e alinhadas aos objetivos de carreira e às demandas da organização.



Na Galena, o processo funciona assim:

1.

A plataforma parte de uma taxonomia de habilidades, que organiza todas as habilidades importantes para o trabalho;

2.

Por meio da pesquisa de perfil, identifica e sugere habilidades-alvo para cada colaborador;

3.

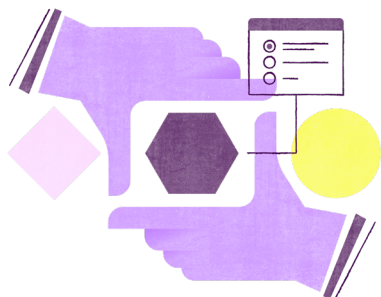
Com base nesses dados, a IA recomenda conteúdos e experiências;

4.

Cada pessoa tem um plano personalizado, que orienta suas prioridades e permite acompanhar o progresso;

5.

O RH acompanha tudo por meio de indicadores e dashboards, visualizando o desenvolvimento individual e o impacto no negócio.



Este é um aprendizado direcionado, estratégico e mensurável.



No lugar de aprimorar a execução de uma tarefa, essa abordagem desenvolve **habilidades que garantem adaptação, relevância e crescimento em um cenário em constante evolução**, como apontado em reports do Fórum Econômico Mundial e da McKinsey, que destacam a importância de:

 **Pensamento analítico**

---

 **Influência Social**

---

 **Resiliência**

---

 **Flexibilidade**

---

 **Autoconsciência**



Os dados mostram que **dois em cada três executivos** afirmam que planejam priorizar soft skills em vez de hard skills.\*

Empresas e colaboradores que investem em habilidades estratégicas, de análise crítica e tomada de decisão, em vez de tarefas operacionais que podem ser substituíveis por IA, conseguem crescer mais rápido e com maior clareza sobre seus objetivos, construindo um desenvolvimento sustentável e resistente às mudanças do mercado.

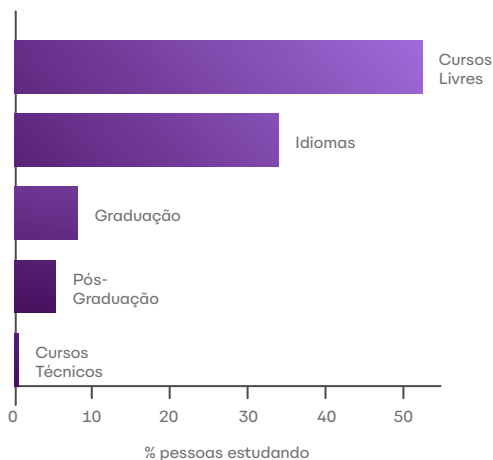
\*"Development in the future of work", McKinsey & Company | 2025



# Mas, afinal, o que aprender?

Os dados exclusivos Galena mostram que as pessoas estão equilibrando aprendizado rápido e formações profundas, entre a reação ao presente e a construção do futuro.

## Como os colaboradores têm estudado

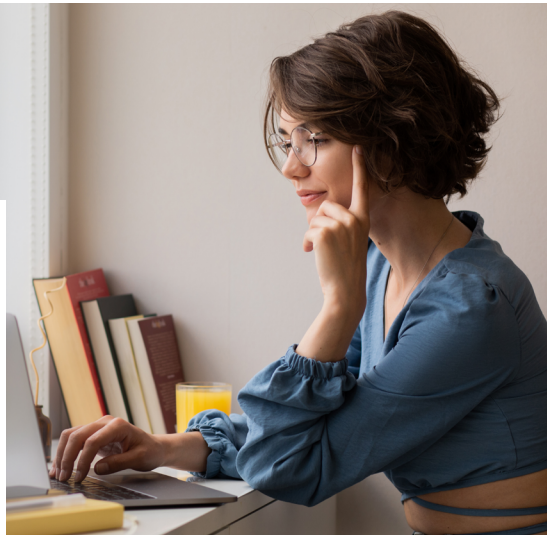




### **Cursos livres em alta. O que isso quer dizer?**

Hoje, os profissionais buscam conhecimentos rápidos, práticos e diretamente ligados ao que o mercado exige.

Para **83%**  
deles, micro credenciais  
- ou **microlearning** -  
são essenciais para  
acompanhar as rápidas  
mudanças da indústria.\*



Esses cursos permitem aplicar o aprendizado imediatamente, atualizar habilidades, dominar novas tecnologias e gerar resultados de forma ágil. Menos tempo, mais impacto: é assim que se aprende e se cresce agora.



### **Idiomas: por que todo mundo busca?**

Estudar idiomas sempre foi interessante, mas agora parece ainda mais. Com equipes multiculturais, trabalho remoto e negócios internacionais, todos sinais de um mundo globalizado, dominar idiomas é cada vez mais estratégico.

\*"Micro-credentials Impact Report", Coursera | 2025



## Educação formal está fora de moda?

Mesmo que outros formatos de aprendizado ganhem protagonismo nesse cenário de mudanças, muitos profissionais ainda fazem questão de aproveitar oportunidades que tornam mais acessíveis os cursos de graduação e pós-graduação - que seguem relevantes para qualificação, especialização e desenvolvimento em áreas estratégicas.



## Cultura de aprendizado, empresa preparada para o amanhã

Trabalhar e compreender essas mudanças é o primeiro passo para criar uma cultura genuinamente baseada em desenvolvimento. Quando o aprendizado se torna parte do cotidiano, ele passa a refletir os valores da própria organização.

As pessoas entendem o que move o negócio, reconhecem isso nas suas rotinas e agem de acordo com esses valores. É esse alinhamento entre propósito, aprendizado e prática que transforma o desenvolvimento em desempenho.





# RH como protagonista

85% dos profissionais esperam que as empresas assumam a responsabilidade de treinar e requalificar seus colaboradores e, hoje, a **área de pessoas** é o principal agente dessa transformação.\*

É ela quem promove o desenvolvimento dos colaboradores, preparando os times para os desafios presentes e futuros.

**Investir na liberdade individual do colaborador é uma ótima estratégia de negócio.**

Por quê?

**O aprendizado protagonizado pelo próprio profissional:**

**Senso de autonomia e clareza sobre o que é melhor para si** (em 90% dos casos, o desenvolvimento vai ao encontro aos objetivos da empresa)\*\*

**Resultados concretos em performance, engajamento e inovação.**

\*"Development in the future of work", McKinsey & Company | 2025

\*\*Dados internos.



# RH operacional é coisa do passado

Já faz tempo que o RH é cobrado para sair do papel operacional. Ele precisa assumir a função de **arquiteto da transformação**.

Com ferramentas de People Analytics, o RH agora toma decisões baseadas em dados, e não em percepções.

## O novo RH...



Visualiza o progresso das pessoas em tempo real



Entende quais habilidades estão sendo desenvolvidas



Mede o impacto do aprendizado nos resultados da empresa



# Para liderar a mudança, o próximo passo é agir

**83%** dos líderes acreditam que a transição baseada em habilidades é crítica para o futuro\*



**28%**

dizem ter clareza estratégica para fazê-la acontecer\*

Ou seja, as empresas sabem o que precisa mudar, mas ainda buscam o como. É aí que o RH assume um papel central, transformando a intenção em ação e os planos em resultados.

**Veja como um grande banco fez isso na prática.**



# Capítulo 2



## Um grande banco confiou na Galena.

E os resultados provam:  
desenvolver pessoas impulsiona  
os negócios.

Queremos mostrar, a partir de um case com dados concretos, que aprender pode gerar retorno direto para o negócio.



Antes de tudo...

## Quem é a Galena?

### Plataforma que utiliza IA para:



Desenvolver pessoas nas habilidades que o mundo do trabalho exige



Organizar a complexidade do ecossistema de educação no Brasil e fazer recomendações personalizadas de conteúdo para cada colaborador



E fornecer indicadores estratégicos que apoiam decisões do RH

Agora...

## O contexto

O banco enfrentava um cenário comum a muitas instituições consolidadas:



Um mercado em rápida transformação



A urgência de preparar suas equipes para o futuro



O avanço constante das novas tecnologias



E a necessidade de adotar estratégias efetivas, com resultados mensuráveis



O desafio de inspirar engajamento genuíno



Durante cinco meses, conduzimos um projeto com 2.500 colaboradores, que transformou o jeito como a organização enxergava o desenvolvimento.

A liderança sabia que precisava fortalecer habilidades essenciais, como **pensamento analítico, liderança, resiliência e aprendizado contínuo**, apontadas como as mais importantes para os próximos anos.

Mas como criar uma jornada de aprendizado relevante para diferentes perfis, conectada às áreas de negócio e que gerasse engajamento real?

**Foi nesse contexto que a Galena entrou em cena.**



# Desenvolvimento com propósito

Fomos escolhidos para conduzir o projeto justamente por **reunir tecnologia, dados e metodologia de engajamento em uma única solução.**

O processo de aplicação reflete bem essa proposta.



## Da análise ao aprendizado personalizado

Tudo começou com a Pesquisa de Perfil, que mapeou o momento de carreira, os objetivos e o estilo de aprendizado de cada colaborador.

Essas informações foram cruzadas com a **Taxonomia de Habilidades\***, revelando quais habilidades já estavam consolidadas e quais ainda precisavam ser fortalecidas.

\*Mapeamento e organização das habilidades importantes para o trabalho

Com base nesses dados, nossa IA realizou uma **Curadoria Inteligente**, recomendando trilhas e cursos personalizados, sempre em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa.

Aplicação, na prática, do aprendizado baseado em habilidades.



E o processo foi além.

Em parceria com o RH do banco, nosso time estruturou uma campanha completa de comunicação e engajamento, que incluiu:



Evento de lançamento para colaboradores



Mensagens e reforços de incentivo ao longo dos meses



Ações personalizadas para acompanhar o ritmo de aprendizado e manter o interesse vivo

Resultado

1

Um alto nível de engajamento desde as primeiras semanas.



# O engajamento como diferencial

Em apenas cinco meses, quase 60% dos colaboradores do projeto-piloto se matricularam em pelo menos um curso, superando os índices de engajamento de programas de desenvolvimento disponíveis no mercado.

## Distribuição das matrículas

 **2,3**  
cursos por pessoa ativa



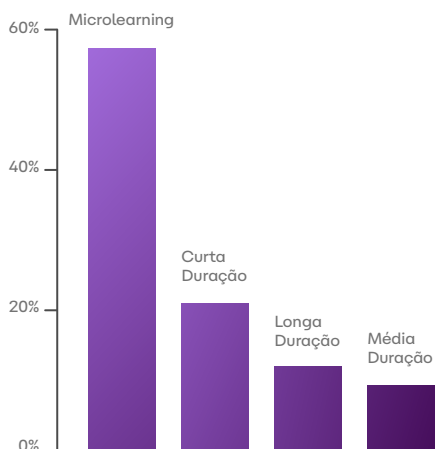
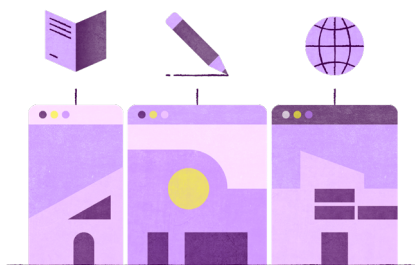


## Curiosidade e aprendizado contínuo

O Fórum Econômico Mundial destaca que **curiosidade e aprendizado contínuo** são algumas das habilidades mais importantes para o futuro do trabalho, fundamental para a adaptação aos novos contextos e desenvolvimento profissional em novos temas.

Para isso, é importante uma combinação entre estudos profundos, de **média e longa duração**, com aprendizagem rápida e aplicada, de **curta duração** ou **microlearning**.

O gráfico ao lado mostra que o projeto combinou muito bem essas categorias



Os colaboradores passaram a equilibrar formações curtas, de aplicação imediata, com cursos de longa duração, mostrando maturidade e autonomia em suas escolhas.

### Resultado

# 2

A plataforma ampliou o acesso à educação e fortaleceu o ecossistema interno de desenvolvimento.



# Aprendizado conectado ao negócio

Mais do que aumentar matrículas, o case demonstra como o aprendizado pode estar diretamente ligado às prioridades estratégicas da organização.

Cerca de

🕒 **90%**

das horas de estudo foram investidas em cursos relacionados às áreas de negócio do banco, reforçando o alinhamento entre desenvolvimento e resultados.

Além disso, os dados de uso da plataforma mostraram uma forte presença das habilidades do futuro, destacados pelo Fórum Econômico Mundial



O gráfico na página seguinte lista as “habilidades-chave para o futuro do trabalho”, em ordem de importância, declaradas no relatório do Fórum Econômico Mundial.

O gráfico mostra também, o percentual do tempo de estudo investido pelos colaboradores do banco em cada uma dessas habilidades-chave.



## Conexão com habilidades do futuro (Fórum Econômico Mundial)



Do total de horas estudadas na Plataforma:

**71%**

desenvolveram  
pensamento  
sistêmico

**69%**

desenvolveram  
pensamento  
analítico

**35%**

desenvolveram  
leitura, escrita  
e matemática

**31%**

desenvolveram  
gestão de  
recursos e  
operações

Resultado

**3**

O aprendizado foi relevante e alinhado às habilidades mais valorizadas pelo mercado, gerando um retorno real e mensurável para o negócio.

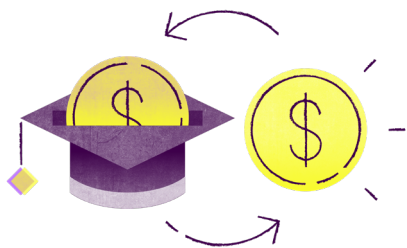


# Impacto no negócio: aprendizado que gera economia

O impacto também se traduz em resultados financeiros e operacionais importantes para o banco e que também refletem um economia para o colaborador no seu processo de desenvolvimento.

**R\$ 277 mil/ano**  
economizados com redução de turnover

**R\$ 175 mil/ano**  
economizados pelo banco com bolsas de estudo para colaboradores



**R\$4,8 milhões/ano**  
em economia pelos colaboradores com acesso aos cursos pela plataforma

Resultado

**4**

O investimento em desenvolvimento não foi apenas uma decisão de cultura, foi também uma estratégia financeira inteligente.



# Impacto nas pessoas: desenvolvimento que gera satisfação

Ao final dos cinco meses, todos os indicadores definidos com o banco foram superados, mostrando como é possível direcionar o aprendizado de forma estratégica, alinhando o que cada colaborador precisa ao que o negócio valoriza.

Outro ponto que merece destaque é a experiência dos colaboradores.



Em pesquisa  
realizada com

# 97%

dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos com o suporte recebido para começar a se desenvolver.



A avaliação dos  
cursos também  
teve nota média de

# 86%

Entre os principais motivos de satisfação, o destaque foi a “conexão com o trabalho”.

Resultado

# 5

Alta satisfação, com os colaboradores perceberem valor prático e aplicabilidade direta do aprendizado no dia a dia.



## Galena: parceira estratégica que faz sentido

A parceria entre a Galena e o banco revelou que o aprendizado pode, e deve, ser tratado como uma alavanca de resultados, pois assim o desenvolvimento se transforma em um motor de crescimento — **para o negócio, para as pessoas e para a cultura organizacional.**

### Crescimento para o negócio

O aprendizado foi alinhado às prioridades de cada área e transformado em resultados tangíveis, fortalecendo a cultura, impulsionando a performance e gerando valor direto para o negócio.



### Crescimento para os colaboradores

Os profissionais ganharam autonomia e clareza sobre o próprio desenvolvimento.



### Engajamento genuíno

O projeto provou que, quando o desenvolvimento faz sentido, as pessoas se envolvem. O resultado: uma cultura viva, que valoriza a curiosidade e o crescimento contínuo.

### Eficiência e economia

Com a centralização de conteúdos e a automação de processos, o RH ganhou agilidade e clareza para medir impacto, com economia real de tempo e recursos.

O futuro é agora e, com a Galena, o banco deu um passo decisivo em direção a ele — e cada empresa tem a oportunidade de fazer o mesmo, transformando o desenvolvimento em seu maior diferencial.



# Para levar na bagagem (do trabalho e da vida)

E os resultados provam: desenvolver pessoas impulsiona os negócios.

As transformações do trabalho já estão redefinindo o presente das organizações. O que diferencia as empresas agora é a capacidade de se adaptar, aprendendo com foco, velocidade e conexão com o negócio.

**O case apresentado mostra que essa virada é possível. Diante de tantas mudanças, o banco buscou soluções que unissem propósito, dados e estratégia de engajamento – uma combinação que já provou seu impacto e continuará gerando resultados.**

**Com o aprendizado baseado em habilidades, guiado por dados e sustentado por engajamento genuíno, o desenvolvimento ganha força real.**

**E é assim que ele aumenta o número de matrículas, amplia horas de estudo e fortalece a conexão entre o crescimento das pessoas e os resultados da empresa.**



1

**Aprender é estratégico.**

O aprendizado precisa estar conectado aos resultados – não como benefício, mas como pilar de crescimento.

2

**Engajamento nasce da relevância.**

Pessoas se envolvem quando aprendem algo que faz sentido para sua carreira e para os desafios da organização.

3

**Dados tornam o desenvolvimento tangível.**

Análises e dashboards ajudam o RH a medir progresso e ajustar as trilhas em tempo real.

4

**Lideranças guiam o ritmo.**

Formar quem inspira é essencial para manter o aprendizado vivo e a equipe em movimento.

5

**Cultura sustenta a mudança.**

Empresas que aprendem juntas crescem de forma mais adaptável, inovadora e humana.



A Galena representa esse novo modelo de desenvolvimento.

Com tecnologia, curadoria inteligente e personalização radical, transformamos o aprendizado em uma força estratégica, conectando cada pessoa ao futuro da empresa e cada empresa ao futuro do trabalho.

Porque aprender não é mais uma etapa do caminho — é o próprio caminho.



galena

[galena.com](http://galena.com)