LIMA · OACI

# Gestión de personas y capacidad institucional

Agencia Nacional de Aviación Civil de Brasil (ANAC)



ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL



**Mariana Dalcanale es Superintendenta de Gestión de Personas de la ANAC. Cuenta con más de 20 años de experiencia en liderazgo en el sector público y es profesora y mentora del programa LideraGov de la ENAP.**



**Bianca Fiuza Dumas es psicóloga, especialista en Gestión de Personas y gerente de Gestión Estratégica de Personas de la ANAC. Participó en la implementación del ANAC+, premiado por SOBRATT durante 3 años consecutivos.**

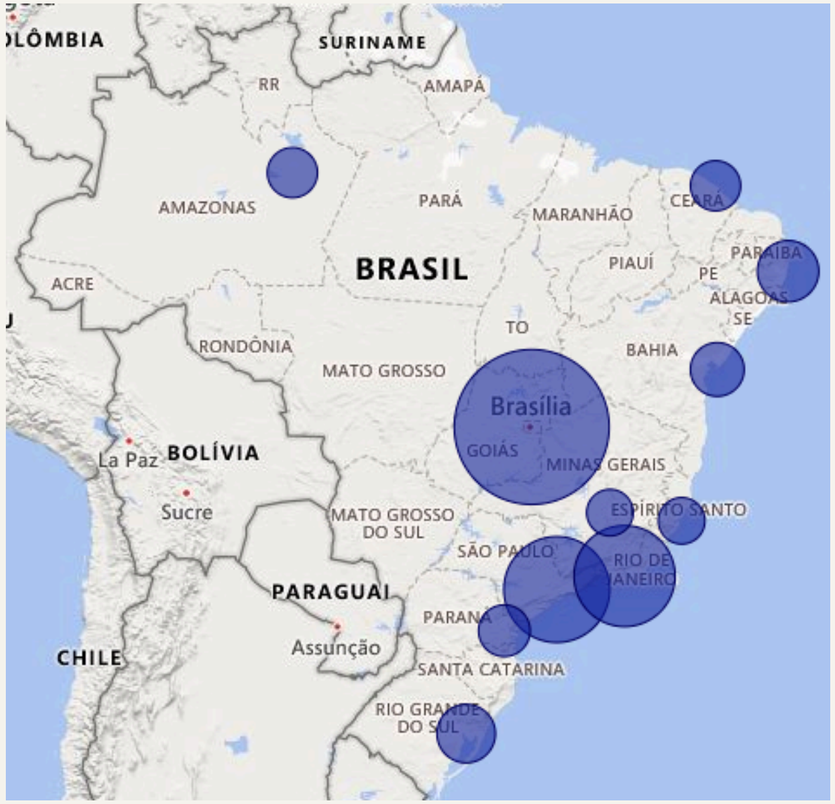
# Agenda de la jornada

**01** Mañana: papel estratégico y capacidades organizacionales

**02** Tarde: resultados, incorporación y nuevas oportunidades

# Nuestros números

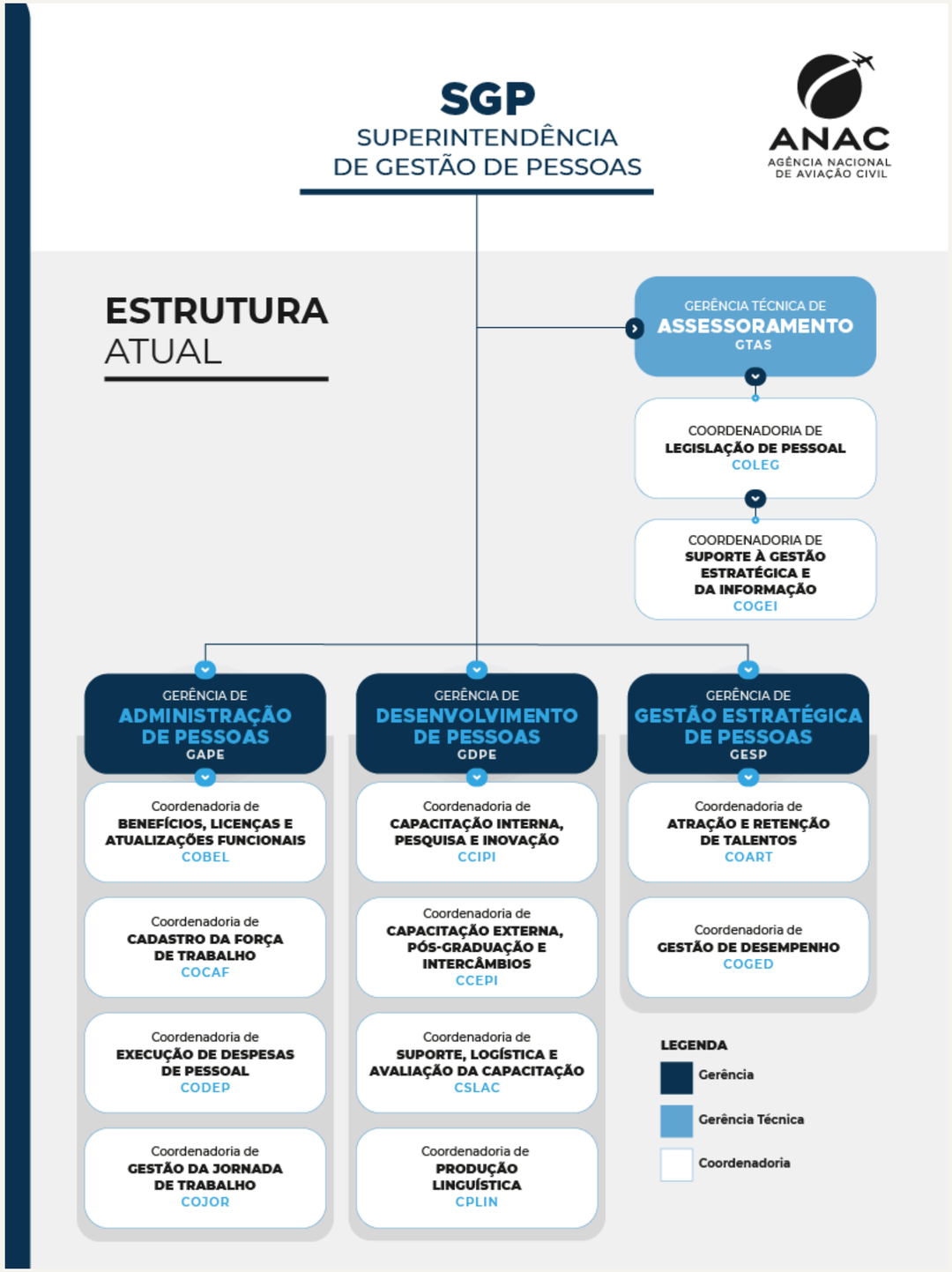
| Município | ESTAGIARIO | SERVIDOR | Total |
|---|---|---|---|
| VITORIA | | 5 | **5** |
| SAO PAULO | 1 | 114 | **115** |
| SAO JOSE DOS CAMPOS | 8 | 143 | **151** |
| SALVADOR | | 9 | **9** |
| RIO DE JANEIRO | 9 | 224 | **233** |
| RECIFE | 1 | 21 | **22** |
| PORTO ALEGRE | | 16 | **16** |
| MANAUS | | 6 | **6** |
| FORTALEZA | | 6 | **6** |
| CURITIBA | | 7 | **7** |
| CAMPINAS | | 9 | **9** |
| BRASILIA | 48 | 857 | **905** |
| BELO HORIZONTE | | 5 | **5** |

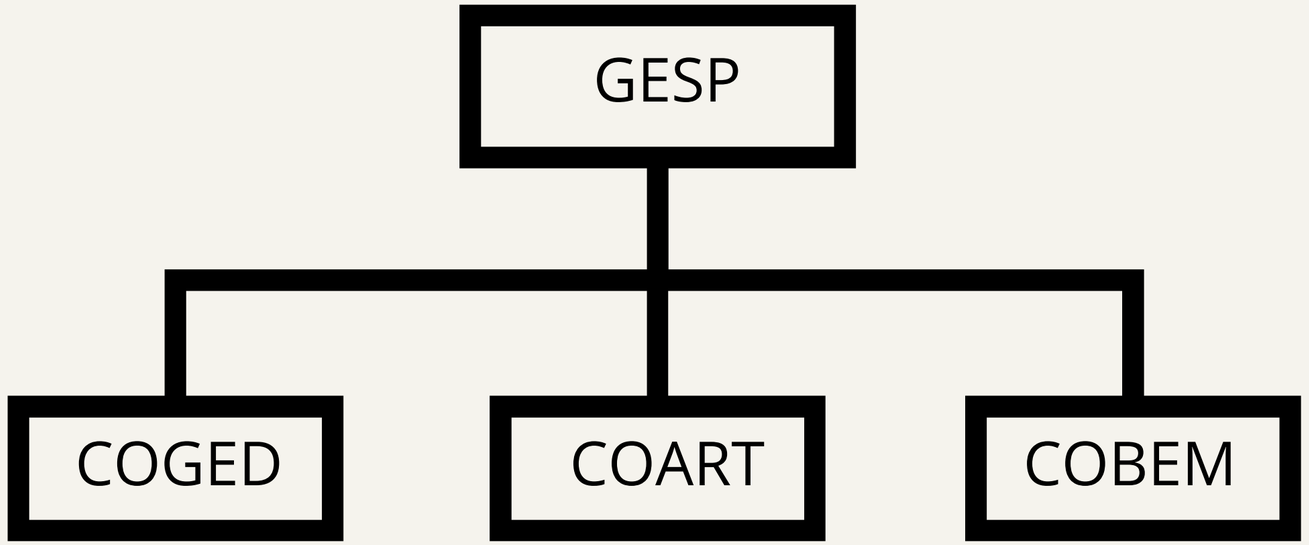



Distribución geográfica

| Cargos | Previsão Legal* | Ocupados | Livres |
|---|---|---|---|
| ESPECIALISTA | 922 | 744 | 178 |
| TECNICO EM REGULACAO | 394 | 252 | 142 |
| ANALISTA | 307 | 207 | 100 |
| TECNICO ADMINISTRATIVO | 132 | 66 | 66 |
| **Total** | | **1269** | **486** |

ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL




*Gestión del desempeño*

*Atracción y retención de talentos*

*Bienestar y relaciones*

# ¿Qué desafío de personas limita hoy su misión?

Una situación concreta de su autoridad

Una consecuencia para el servicio que presta

# La misión necesita capacidades

**01** Mandato y prioridades institucionales

**02** Trabajo que la organización debe realizar

**03** Personas con competencias y condiciones para hacerlo

# Dos contribuciones complementarias

**01** Administración: derechos, registros y procesos confiables

**02** Contribución estratégica: capacidades para cumplir prioridades

# Desafíos para una autoridad de aviación civil

**01** Conocimiento especializado y continuidad técnica

**02** Cambios tecnológicos y nuevas competencias

**03** Restricciones de dotación y tiempo de aprendizaje

**04** Coordinación entre áreas y calidad de las decisiones

# Transformaciones del trabajo

**01** Autonomía y coordinación de equipos

**02** Expectativas sobre desarrollo y bienestar

**03** Uso de datos en decisiones de personas

**04** Inteligencia artificial y revisión de tareas

# Inteligencia artificial en el trabajo

**01** ¿Qué tarea podría recibir apoyo?

**02** ¿Quién revisa la calidad del resultado?

**03** ¿Qué información puede utilizarse?

**04** ¿Qué competencia necesita el equipo?

# Una decisión de personas con efecto institucional

**01** Vacante: ¿qué capacidad falta?

**02** Capacitación: ¿qué desempeño debe cambiar?

**03** Movilidad: ¿dónde puede contribuir mejor la persona?

# ¿Dónde interviene hoy Gestión de Personas?

Después de la decisión

Durante el diseño de la solución

Antes de que aparezca la necesidad

# Actuar estratégicamente

Participar en decisiones

Anticipar necesidades

Acompañar a quienes lideran

Usar evidencia para ajustar



# La conversación comienza con el problema

**01** ¿Qué prioridad está en riesgo?

**02** ¿Qué capacidad necesita la organización?

**03** ¿Cuál es la brecha?

**04** ¿Qué opciones tenemos y qué implican?

# Anticipación de capacidades

**01** Demanda de trabajo prevista

**02** Competencias disponibles

**03** Dependencia de personas clave

**04** Tiempo necesario para desarrollar o incorporar

# Liderazgo y gestión cotidiana

**01** Acordar prioridades y expectativas

**02** Conversar sobre desempeño

**03** Identificar obstáculos y ofrecer apoyo

**04** Cuidar las relaciones de trabajo



# Datos que ayudan a decidir

**01** Pregunta: ¿dónde tarda más la integración?

**02** Evidencia: accesos, formación y primeras entregas

**03** Decisión: corregir el principal obstáculo

**04** Seguimiento: comprobar si la situación mejora

EJERCICIO EN GRUPOS · 25 MINUTOS

# Una prioridad, una decisión de personas

Elegir una prioridad institucional

Identificar una brecha de capacidad

Proponer una intervención y su responsable

Definir qué evidencia mostraría una mejora

# La contribución estratégica se puede explicar

**01** Problema institucional

**02** Decisión sobre personas

**03** Cambio esperado en el trabajo

**04** Evidencia para revisar la decisión

PRESENTACIÓN · 13:30–14:00

# Tres momentos de la relación con la organización

Atraer y empezar bien

Trabajar con autonomía y resultados

Seguir creciendo y contribuyendo

# Hasta cinco grupos para toda la tarde

**01** Distribuyan a los participantes en un máximo de cinco grupos

**02** Mantengan los mismos grupos durante toda la tarde

**03** Registren las propuestas por escrito

**04** Una persona presenta la idea principal de su grupo

# Una misma pregunta en los tres casos

**01** ¿Qué necesita la organización?

**02** ¿Qué puede aportar la persona?

**03** ¿Qué condiciones permiten esa contribución?

# Cómo analizaremos cada experiencia

**01** Primero: propuestas de los grupos

**02** Después: la experiencia y los resultados de la ANAC

**03** Al final: revisión y adaptación a cada institución

# Gestión por resultados y flexibilidad

¿Cómo gestionar cuando un equipo no logra los resultados acordados?

# Tiempos del ejercicio y la discusión

**01** 1 min: reflexión individual

**02** 9 min: exploración libre y selección para compartir

**03** 10 min: discusión en plenaria, hasta dos minutos por grupo

EJERCICIO EN GRUPOS · 10 MINUTOS

# Ejercicio 1: un equipo con dificultades de resultados

**01** ¿Qué puede estar dificultando los resultados del equipo?

**02** ¿Cómo podrían la jefatura o la organización ayudar a superar esas dificultades?

**03** Para compartir, seleccionen hasta dos propuestas

**04** Expliquen por cuál empezarían y por qué

DISCUSIÓN EN PLENARIA · 10 MINUTOS

# Discusión 1: propuestas de los grupos

Todos los grupos presentan, hasta dos minutos por grupo

Compartan la propuesta que consideran más relevante

Si la idea ya apareció, añadan una diferencia o una coincidencia

# Un programa de gestión por desempeño

**01** Relaciona el trabajo con los objetivos institucionales

**02** Incluye planificación, seguimiento y evaluación

**03** Articula contribución individual y entregas de las áreas

# Los principios del ANAC+

Reconocimiento profesional

Respeto, comunicación y retroalimentación

Aprendizaje continuo a partir de los resultados

Convergencia entre persona, equipo y estrategia

Orientación a resultados

Transparencia y publicidad

# Cuatro componentes integrados

**01** Desempeño institucional

**02** Desempeño individual

**03** Gestión de la jornada de trabajo

**04** Monitoreo, evaluación y difusión de resultados

# La gestión abarca distintas modalidades

**01** Trabajo presencial

**02** Teletrabajo parcial

**03** Teletrabajo integral



# La conexión entre equipo y persona

01 Estrategia institucional

02 Entregas de la unidad

03 Contribuciones individuales

04 Evaluación que orienta el próximo ciclo

# Qué debe producir la unidad

**01** Productos o servicios previstos

**02** Metas y plazos

**03** Solicitantes y destinatarios

**04** Acuerdos y revisión del plan

# Acuerdos para organizar la contribución

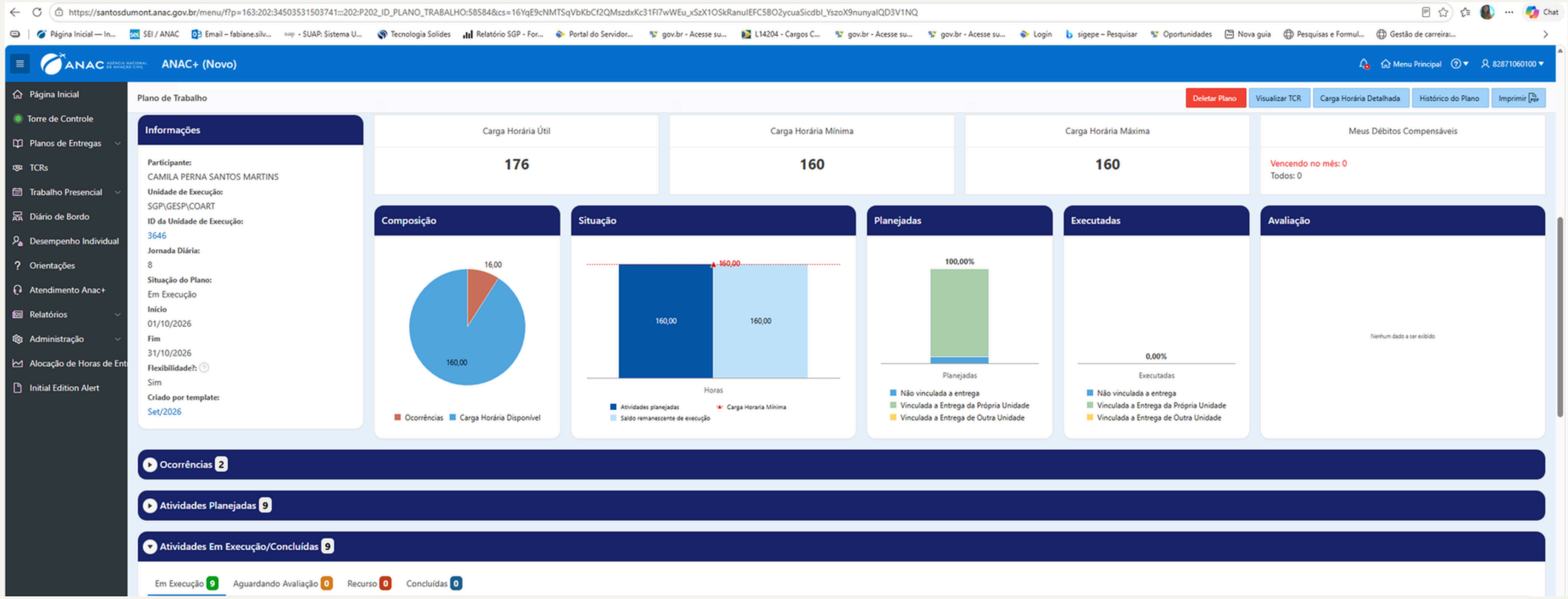
**01** Acuerdo de condiciones y responsabilidades

**02** Plan de trabajo: actividades y disponibilidad

**03** Seguimiento de la ejecución

**04** Evaluación y retroalimentación

# Plan de trabajo



# Una entrega que puede evaluarse

**01** Producto: informe técnico de un proceso

**02** Plazo y destinatario acordados

**03** Calidad: criterios técnicos y trazabilidad

**04** Seguimiento: obstáculos, revisión y aceptación

# Autonomía con acompañamiento

**01** Claridad sobre el resultado esperado

**02** Disponibilidad para resolver obstáculos

**03** Retroalimentación durante el trabajo

**04** Responsabilidad por los compromisos

# Política de consecuencias

**01** Evaluación fundamentada y posibilidad de recurso

**02** Débitos compensables con plazo de regularización

**03** Descuento por débitos no compensados a tiempo

**04** Descuento de saldos negativos no compensables

# Gastos administrativos: 2019–2024

2019: R$ 90,64 millones

2024: R$ 35,37 millones

**Reducción aproximada del 61%**

Fuente: informe ANAC+ 2024. Valores actualizados por el índice oficial de inflación de Brasil.

# Ausencias por motivos de salud

**01** Días de ausencia: reducción del 64,2% entre 2019 y 2024

**02** Personas con al menos un día de ausencia: 633 a 282

**03** Días de ausencia sobre el total: del 3% al 1,1%

Fuente: informe 2024. Serie de salud distinta del indicador amplio de 2022.

# Programa Telavita: salud mental y Programa Wellhub: salud física.

Telavita: inicio en abril de 2025

- **Elegibles: 1440**
- **Mapeados: 395 (27%)**
- **Con consulta: 125 (8%)**
- **Resultado positivo: 74%**




Wellhub: inicio en agosto de 2026

- **Elegibles: 1440**
- **Miembros: 979 (68%)**
- **Suscriptores: 827 (57%)**
- **Check-ins: 17.858**




Fuente: Informe Telavita agosto/2026 (salud mental) y Plataforma Wellhub (salud física)

# Desempeño y servicio a la sociedad

**01** Evaluación individual media: 8,55 de 10

**02** Evaluación institucional media: 92,83 de 100

**03** Satisfacción con los servicios prestados: 4,16 de 5

**04** Cumplimiento de plazos de servicios externos: 98,06%

# La percepción de quienes respondieron

**01** 94% percibió una mejora en su calidad de vida

**02** 82,7% se percibió más productivo

**03** 73,3% aumentó su intención de permanecer en la ANAC

**04** Valoración general del ANAC+: 8,84 de 10

# Descuentos por incumplimiento

**01** Participantes con descuento: 3,9% en 2024

**02** Horas con descuento: 0,27% en 2024

**03** Referencia 2023: 5,2% de participantes y 0,30% de horas

Comparación afectada por descuentos de 2022 aplicados en 2023 y de 2024 en 2025.

# Condiciones para sostener el modelo

**01** Apoyo de la dirección y criterios consistentes

**02** Líderes capaces de planificar y conversar

**03** Sistemas que faciliten el seguimiento

**04** Revisión de las reglas a partir de la experiencia

# Discusión: revisión de las propuestas

¿Qué aporta la experiencia de la ANAC a su propuesta?

¿Qué mantendrían, cambiarían o descartarían?

¿Qué condición necesita su institución para ponerla en práctica?

# La flexibilidad exige mejor gestión

**01** Acuerdos que permitan evaluar

**02** Liderazgos preparados para acompañar

**03** Información útil y conversaciones frecuentes

**04** Ajustes cuando la práctica revela problemas

# Atraer, seleccionar e integrar

¿Cómo aumentar las posibilidades de éxito desde el ingreso?



# El ingreso a cargos de carrera es por concurso

**01** La legislación exige un concurso público

**02** La convocatoria establece requisitos y etapas

**03** El concurso presentado no incluye entrevista

# Conocimientos, escritura y formación

**01** Pruebas de conocimientos generales y específicos

**02** Prueba escrita de desarrollo o redacción

**03** Evaluación de títulos, cuando la convocatoria la prevé

**04** Curso de formación, según el cargo y la convocatoria

# La puntuación determina el orden de clasificación

**01** Los candidatos deben superar las etapas eliminatorias

**02** La nota final ordena a los aprobados de mayor a menor

**03** La convocatoria fija desempates y listas de reserva de plazas

# Desde 2023

**105** vacantes para Especialista en Regulación de la Aviación Civil

**70** vacantes para Técnico en Regulación de la Aviación Civil

# Tiempos del ejercicio y la discusión

**01** 1 min: reflexión individual

**02** 7 min: exploración libre y selección para compartir

**03** 10 min: discusión en plenaria, hasta dos minutos por grupo

EJERCICIO EN GRUPOS · 8 MINUTOS

# Ejercicio 2: cómo facilitar la integración

**01** ¿Qué dificultades puede encontrar una persona al ingresar?

**02** ¿Qué podría hacer la organización para ayudarla a superarlas?

**03** Para compartir, seleccionen hasta dos propuestas

**04** Expliquen por cuál empezarían y por qué

DISCUSIÓN EN PLENARIA · 10 MINUTOS

# Discusión 2: propuestas de los grupos

Todos los grupos presentan, hasta dos minutos por grupo

Compartan la propuesta que consideran más relevante

Si la idea ya apareció, añadan una diferencia o una coincidencia

# La asignación después del concurso

**01** Recopilación de los currículos de los aprobados

**02** Formulario de intereses: actividades y ciudades

**03** Información sobre el perfil de comportamiento laboral

**04** Envío de la información a las áreas con vacantes

# El perfil comienza con el trabajo

**01** Entregas esperadas del puesto

**02** Competencias necesarias desde el ingreso

**03** Competencias que pueden desarrollarse

**04** Condiciones reales de trabajo

# Un encuentro entre necesidades y capacidades

**01** Organización: prioridades y requisitos

**02** Persona: experiencia y potencial de aprendizaje

**03** Puesto: actividades e interdependencias

# Una iniciativa estratégica de integración

**01** Acciones de ingreso desde julio de 2023

**02** Proyecto vinculado al programa ANAC do Amanhã

**03** Integración en el contexto del trabajo flexible

**04** Apoyo al aprendizaje y a la contribución institucional



# Acciones según el público y el contexto

**01** Personal de carrera, contratistas y pasantes

**02** Acciones específicas para líderes y alta dirección

**03** Alineamiento previo con las jefaturas

**04** Difusión en el sitio y los canales internos

# La bienvenida conecta institución y equipo

**01** Correo institucional con mensaje del director-presidente

**02** Correo de la unidad con acuerdos y herramientas de trabajo

**03** Kit de bienvenida: cuaderno, calendario y tarjeta

**04** Acceso a la ruta de integración y capacitación

# Una ruta con misiones y mejora continua

**01** Experiencia en línea con actividades gamificadas

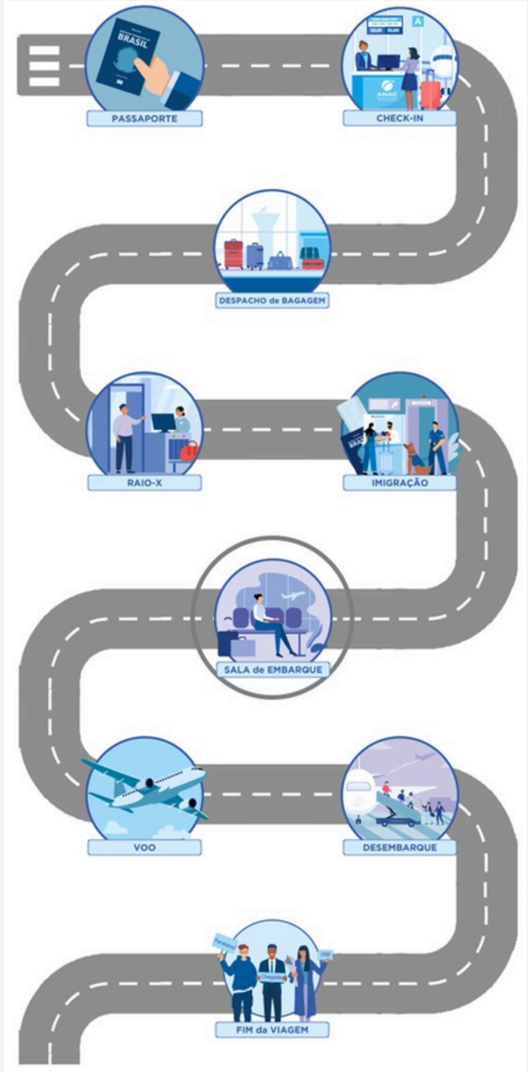
**02** Contenidos sobre la ANAC y la aviación civil

**03** Misiones para favorecer conocimiento e interacción

**04** Percepciones del público para introducir mejoras

# 250

Personas que participaron en el progra






**Maísa, seja bem-vinda à Assessoria de Comunicação Social!**

Estamos felizes com a sua chegada. Você agora integra a equipe da Gerência Técnica de Relações com a Imprensa (GTRI), que, em breve, passará a se chamar Gerência Técnica de Imprensa e Conteúdo (GTIC). Estamos em um período de transição e temos certeza de que a sua vinda vai contribuir muito com esse processo. Conte com toda a equipe da ASCOM para o que precisar! Sabemos que juntos podemos realizar um trabalho ainda melhor 😍.

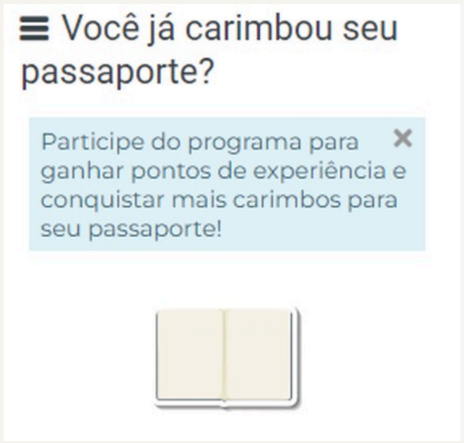
**Conheça um pouquinho mais sobre como funciona nossa área**

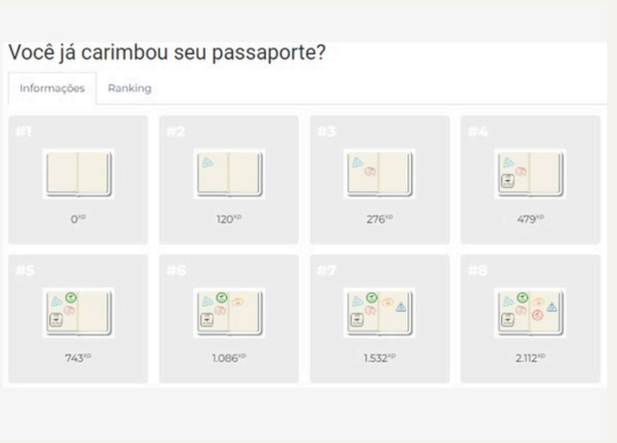
**Nosso time:** somos uma equipe formada por pouco mais de 20 pessoas, entre servidores, terceirizados e ocupantes de cargos comissionados, distribuídos em três gerências técnicas: de Imprensa e Conteúdo (GTIC), de Eventos Institucionais (GTEV) e de Design e Dados Digitais (GTDD). Estamos em processo de mudança dos nomes das nossas unidades. Por isso, você ainda vai ouvir siglas diferentes por um tempo quando outras pessoas se referirem a nós.

**Encontros presenciais**: ficamos no 7º andar do prédio da ANAC, em Brasília. A equipe da nossa gerência, a GTIC, tem o compromisso de comparecer presencialmente toda quarta-feira e, a equipe da ASCOM, quinzenalmente, às quartas-feiras. Mesmo com essa periodicidade definida, você pode ir presencialmente sempre que quiser. Estamos readequando os espaços físicos aqui na Agência para nos adaptarmos ao Programa de Gestão por Desempenho (ANAC+), portanto, em breve passaremos a ter estações de trabalho compartilhadas.





# Mentoría técnica y revisión de la adaptación

**01** Mentores técnicos capacitados apoyan a quienes ingresan

**02** La ANAC revisa la adaptación después de seis meses

**03** El seguimiento permite identificar necesidades de apoyo

**04** La asignación puede ajustarse cuando sea necesario

DISCUSIÓN DESPUÉS DE LA PRESENTACIÓN · 5 MINUTOS

# Discusión: revisión de las propuestas

¿Qué aporta la experiencia de la ANAC a su propuesta?

¿Qué mantendrían, cambiarían o descartarían?

¿Qué condición necesita su institución para ponerla en práctica?

# El ingreso necesita acompañamiento

**01** La selección aporta información para la integración

**02** La jefatura aclara expectativas desde el inicio

**03** El seguimiento permite corregir el ajuste

# Nuevas oportunidades para seguir contribuyendo

¿Qué alternativas hay cuando el puesto deja de ofrecer perspectivas?

Conversen libremente. Para compartir, seleccionen hasta dos propuestas



# Tiempos del ejercicio y la discusión

**01** 1 min: reflexión individual

**02** 9 min: exploración libre y selección para compartir

**03** 10 min: discusión en plenaria, hasta dos minutos por grupo

EJERCICIO EN GRUPOS · 10 MINUTOS

# Ejercicio 3: nuevas oportunidades de desarrollo

**01** ¿Qué opciones hay cuando alguien busca nuevas oportunidades?

**02** Exploren libremente las alternativas que consideren pertinentes

**03** Para compartir, seleccionen hasta dos propuestas

**04** Expliquen por cuál empezarían y por qué

DISCUSIÓN EN PLENARIA · 10 MINUTOS

# Discusión 3: propuestas de los grupos

Todos los grupos presentan, hasta dos minutos por grupo

Compartan la propuesta que consideran más relevante

Si la idea ya apareció, añadan una diferencia o una coincidencia

# Comprender antes de proponer un cambio

**01** ¿Falta perspectiva de desarrollo?

**02** ¿El trabajo aprovecha sus capacidades?

**03** ¿Existe un conflicto que requiere atención?

**04** ¿Qué necesita la organización?

# Movilidad interna para encontrar un mejor ajuste

**01** Programa de gestión de personas iniciado en 2021

**02** Facilita la movilidad entre áreas de la institución

**03** Busca un mejor ajuste entre perfil y actividades

**04** Ofrece nuevos comienzos y renovación para las áreas

# El recorrido comienza con la persona interesada

**01** La persona contacta al referente de su área

**02** El referente contacta al equipo de gestión de personas

**03** El programa facilita encuentros con al menos tres áreas

**04** La persona y las áreas conocen sus intereses y necesidades

# El acuerdo requiere voluntad de ambas partes

**01** La persona explora dónde desea contribuir

**02** Las áreas conocen el perfil y valoran el ajuste

**03** La movilidad requiere la conformidad de ambas partes

# Nuestros números

**64** Participantes del programa Matchmakers de la ANAC que cambiaron de área

# Diferentes caminos de contribución

**01** Profundizar competencias en la función actual

**02** Aprender para asumir otra función

**03** Participar en proyectos y compartir conocimiento

**04** Explorar movilidad con una transición acordada



# El conflicto también necesita una respuesta

2025: 17 casos · 82 gestores orientados · 47 intervenciones · 70% con mejora percibida

**01** Escucha de las personas involucradas

**02** Comprensión de los hechos y expectativas

**03** Acuerdos sobre la relación de trabajo

**04** Seguimiento y canales institucionales adecuados

# Discusión: revisión de las propuestas

¿Qué aporta la experiencia de la ANAC a su propuesta?

¿Qué mantendrían, cambiarían o descartarían?

¿Qué condición necesita su institución para ponerla en práctica?

EJERCICIO INDIVIDUAL · 5 MINUTOS

# Ejercicio final: una acción para los próximos 30 días

Una acción aplicable a su institución

Quién se responsabilizará y con quién trabajará

Cuándo revisará el avance

Qué evidencia observará

CIERRE DE LA JORNADA

# Personas que pueden contribuir. Instituciones que cumplen su misión.

¿Qué cambiará en su próxima decisión de gestión de personas?

# ¡Muchas gracias!

Gracias por compartir sus experiencias y perspectivas

Mariana Dalcanale y Bianca Fiuza Dumas

Agencia Nacional de Aviación Civil de Brasil