

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



VETERANO

NSCA 47-1

**SISTEMA DE ASSISTÊNCIA AOS VETERANOS E
PENSIONISTAS (SAVPAR)**

2023

MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL



VETERANO

NSCA 47-1

**SISTEMA DE ASSISTÊNCIA AOS VETERANOS E
PENSIONISTAS (SAVPAR)**

2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
COMANDO-GERAL DO PESSOAL

PORTARIA Nº 263/4POG, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2023.

Aprova a reedição da Norma do Sistema de
Assistência aos Veteranos e Pensionistas
(SAVPAR).

O DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL, no uso da atribuição que
lhe confere o art. 5 da Portaria nº 568/GC3, de 19 de setembro de 2023, e considerando o que consta
do Processo nº 67400.006017/2023-33, procedente do Comando-Geral do Pessoal, resolve:

Art. 1º Aprovar a reedição da NSCA 47-1 - Norma do Sistema de Assistência aos Veteranos
e Pensionistas (SAVPAR).

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maj Brig Ar LUIZ GUILHERME DA SILVA MAGARÃO
Diretor de Administração do Pessoal

(Publicada no BCA nº 217, de 29 de Novembro de 2023).

SUMÁRIO

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	7
1.1FINALIDADE	7
1.2CONCEITUAÇÃO	7
1.3ÂMBITO	8
2 CONSTITUIÇÃO DO SAVPAR	9
2.1ELEMENTO MOTIVADOR	9
2.2ELEMENTOS COMPONENTES	9
2.3ELEMENTOS CONDICIONANTES	13
3 CADEIA DE VALOR	17
3.1CICLO DE VIDA DOS CLIENTES	17
3.2MACROPROCESSOS	17
4 MÉTRICAS E INDICADORES	22
4.1INDICADOR DE GESTÃO ESTRATÉGICA	22
4.2INDICADOR DE RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	22
4.3INDICADORES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	22
4.4INDICADOR DE GESTÃO DE DIREITOS	22
4.5INDICADORES DE GOVERNANÇA	23
4.6INDICADORE DE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA	23
5 RISCOS	24
6 DISPOSIÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
Anexo A –Fluxo do processo do SAVPAR	30

PREFÁCIO

Em meio às asas da inovação e ao respeito às tradições, emerge o Sistema de Assistência aos Veteranos e Pensionistas (SAVPAR), um testemunho vívido da excelência e do comprometimento arraigados em nossa Força Aérea. Esta norma estruturante marca uma etapa na jornada que estamos trilhando, pontuada por um espírito ousado e uma cultura que se nutre de valores, tecnologia e calor humano.

O SAVPAR é muito mais que um mero sistema - é uma promessa. Uma promessa de sempre entregar serviços que transcendem o mero atendimento; uma promessa de reconhecer e honrar aqueles que com bravura dedicaram suas vidas à defesa da pátria. O SAVPAR ergue-se como farol, orientando cada interação com reverência, empatia e uma incessante busca por superar expectativas.

Tradição e inovação caminham de mãos dadas no SAVPAR. Nós somos herdeiros de uma rica história que nos instiga a honrar nossos compromissos e valores basilares. Ao mesmo tempo, abraçamos a mudança, propulsionados por uma cultura inovadora que celebra a tecnologia e anseia por maneiras sempre criativas de melhor servir. Em cada ação, trazemos conosco o estandarte do compromisso e a bússola do respeito.

Nossos objetivos são o ímpeto do nosso avanço. Almejamos eficiência, não apenas como um meio, mas como um fim que permite elevar o patamar da qualidade dos serviços prestados. Nutrimos a cultura do aprendizado e do crescimento, fomentando o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores. Sob a Diretriz de Comando, que valoriza os Veteranos, construímos uma jornada que reflete o nosso compromisso de servir com dedicação e honra.

Este é um momento de metamorfose. O SAVPAR transcende desafios, convertendo-os em convites para abraçar um porvir repleto de atenção, excelência e comprometimento. Juntos, alçamos voos mais altos, guiados pelo propósito de servir àqueles que serviram, de inovar em consonância com as tradições e de almejar a excelência em cada interação.

Unidos pelo propósito, pelos valores e pelos objetivos, avançamos confiantes de que cada passo nos aproxima do ideal que nos orienta e nos impulsiona. O lema "À retaguarda levo os que lá tombarão" sintetiza o espírito do SAVPAR, a obrigação de honrar todos aqueles que bravamente serviram à pátria.

1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

Esta Norma tem por finalidade estabelecer a organização e o funcionamento do Sistema de Assistência aos Veteranos e Pensionistas da Aeronáutica (SAVPAR).

1.2 CONCEITUAÇÃO

Os termos e expressões empregados nesta NSCA têm seus significados consagrados no vernáculo, no Glossário do Comando da Aeronáutica (MCA 10-4, de 30 de janeiro de 2001), no Manual de Abreviaturas e Símbolos da Aeronáutica (MCA 10-3, de 22 de abril de 2003), na Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica sobre Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica (NSCA 5-1, de 23 de novembro de 2011), na Instrução do Comando da Aeronáutica sobre Implantação e Gerenciamento de Sistemas do COMAER (ICA 700-1, de 13 de janeiro de 2023) e na Diretriz do Comando da Aeronáutica para efetivação do termo “Veterano” no âmbito do Comando da Aeronáutica (DCA 11-127, de 13 de fevereiro de 2020).

Para os efeitos desta Norma, as conceituações abaixo, embora de amplo conhecimento, são registradas para nivelar conhecimento e facilitar a leitura.

1.2.1 CLIENTES

Os Clientes do SAVPAR são os veteranos, aposentados e pensionistas vinculados ao COMAER e as pessoas que buscam se tornar parte desse grupo no futuro. Isso inclui aqueles que dedicaram suas vidas ao serviço na FAB e buscam acessar seus direitos após a inatividade ou aposentadoria, e seus familiares.

1.2.2 DIREITOS

Os direitos tratados nesta norma são os relativos a proventos, aposentadoria e pensão, regidos por legislação específica.

1.2.3 MODELO OPERACIONAL

Representação estruturada e visualmente clara das principais características e aspectos do SAVPAR, fornecendo uma visão geral do seu funcionamento e dos mecanismos pelos quais ele cria valor e alcança seu objetivo.

1.2.4 SISTEMA ORGANIZACIONAL

O sistema organizacional inclui a estrutura, os processos, as normas e as interações dentro da organização como um todo. Isso envolve a definição da estrutura organizacional, as responsabilidades e atribuições de cada elemento componente, as políticas de atendimento aos clientes, os fluxos de trabalho, os processos de tomada de decisão, a cultura organizacional, entre outros elementos. O sistema organizacional garante que todas as partes do SAVPAR estejam alinhadas e funcionem de maneira integrada para alcançar os objetivos do Sistema.

1.2.5 SISTEMA OPERACIONAL

O sistema operacional está relacionado às operações diárias do Sistema. Ele abrange os processos, as tecnologias, as pessoas e os recursos que são organizados e coordenados para realizar as atividades necessárias para a concessão de direitos. Isso envolve a execução de processos de solicitação e análise de direitos, o gerenciamento de dados e informações dos vinculados, a interação com os clientes, o pagamento dos direitos, entre outros aspectos operacionais. O sistema operacional garante a eficiência e a eficácia dos processos, atingindo seu objetivo.

1.2.6 VETERANO

No âmbito desta NSCA, refere-se aos militares que se encontram na situação de inatividade, reserva e reforma, e aos ex-combatentes.

1.2.7 VINCULADO

Envolve veterano, pensionista militar, servidor aposentado, pensionista de servidor, pensionista especial, anistiado político militar e dependente habilitado que possui vínculo com o COMAER, ou seja, recebe proventos, aposentadoria ou pensão pelo Comando da Aeronáutica por meio de uma Organização Militar classificada como Unidade Pagadora de Pessoal (UPAG), para fins de cadastro e pagamento.

1.3 ÂMBITO

Esta Norma é de observância obrigatória e aplica-se ao Órgão Central e aos Elos do Sistema.

2 CONSTITUIÇÃO DO SAVPAR

2.1 ELEMENTO MOTIVADOR

2.1.1 O SAVPAR existe para **conceder proventos, aposentadorias, pensões e outros direitos financeiros aos veteranos, aposentados e pensionistas da Força Aérea**, atividade-meio do Comando da Aeronáutica, prestando um atendimento humanizado e de qualidade, através de uma estrutura organizacional eficiente e transparente, cujo objetivo é **garantir o acesso aos direitos de forma fácil, ágil e segura, promovendo dignidade e bem-estar àqueles que contribuíram para a defesa e segurança do país.**

2.1.2 Dessa forma, a **Missão** do SAVPAR é: PROPORCIONAR ATENDIMENTO ACOLHEDOR, HUMANIZADO E DE QUALIDADE AOS VETERANOS, APOSENTADOS E PENSIONISTAS DA FORÇA AÉREA, NA CONCESSÃO DE PROVENTOS, APOSENTADORIAS, PENSÕES E OUTROS DIREITOS FINANCEIROS DE FORMA SEGURA, ÁGIL E PROFISSIONAL.

2.1.3 Destaca-se que o SAVPAR **não** busca gerenciar os valores pagos a título de pensão militar ou contribuição dos servidores, nem gerencia o processamento do pagamento dos direitos.

2.1.4 O SAVPAR tem o **compromisso** de tornar o processo de concessão de proventos, aposentadoria e pensões uma experiência positiva e acolhedora, honrando o legado daqueles que dedicaram suas vidas em prol da defesa da pátria.

2.1.5 Dessa forma, o comportamento e a cultura do SAVPAR são guiados pelos seguintes valores:

- a) compromisso: compromisso com o atendimento de qualidade aos veteranos, aposentados e pensionistas, demonstrando responsabilidade e dedicação em todas as interações;
- b) respeito: respeito pela dignidade e pelas necessidades dos clientes, tratando-os com cortesia, empatia e consideração;
- c) transparência: transparência nas ações e processos, fornecendo informações claras e acessíveis aos beneficiários, promovendo confiança e integridade;
- d) excelência: busca pela excelência na prestação de serviços, visando sempre à melhoria contínua e a satisfação dos clientes; e
- e) colaboração: promoção de um ambiente colaborativo, estimulando a troca de conhecimentos e a cooperação entre as unidades parceiras, para alcançar resultados efetivos e compartilhados.

2.2 ELEMENTOS COMPONENTES

2.2.1 O SAVPAR é composto por Órgão Central e Elos, todos pertencentes à estrutura organizacional do COMAER, com constituições e competências definidas em legislações próprias.

2.2.2 Os Elos do SAVPAR ficam sujeitos à orientação normativa, à coordenação, ao controle, à supervisão técnica e à fiscalização do Órgão Central do sistema no que se

refere às atividades sistêmicas, sem prejuízo da subordinação hierárquica às organizações em cuja estrutura organizacional estejam integrados.

2.2.3 ÓRGÃO CENTRAL

2.2.3.1 O Órgão Central do SAVPAR é definido na Portaria de ativação do Sistema e é responsável pela coordenação estratégica, definição de políticas e diretrizes gerais, supervisão e controle do funcionamento do Sistema como um todo, e tem autoridade sobre os Elos.

2.2.3.2 Ao Órgão Central compete:

- a) estabelecer as políticas, diretrizes e metas para o SAVPAR;
- b) normatizar as atividades-chave (macroprocessos) do SAVPAR, por meio de (NSCA, ICA, MCA, etc.);
- c) Realizar a governança do SAVPAR e implementar ações que garantam que o Sistema seja gerenciado de forma ética, transparente e responsável;
- d) fiscalizar o cumprimento e atualizar as normas do Sistema, quando necessário;
- e) criar e implementar estratégias de acolhimento inovadoras para atender os veteranos e pensionistas da Aeronáutica de forma fácil, ágil e segura;
- f) criar e implementar um plano de atendimento de qualidade aos veteranos e pensionistas da Aeronáutica, garantindo um serviço profissional, inovador e ágil;
- g) garantir que todos os serviços prestados aos veteranos e pensionistas sejam realizados com profissionalismo e agilidade;
- h) coordenar e supervisionar as atividades do Sistema, inclusive as executadas pelos Elos;
- i) realizar o controle e a avaliação do desempenho do Sistema;
- j) promover a integração e comunicação entre os Órgãos Executivos;
- k) aprovar a criação e a extinção de Elos;
- l) realizar a Gestão de Riscos dos processos críticos afins ao Sistema;
- m) confeccionar, revisar e aprovar, anualmente o Calendário de Atividades do Sistema, definindo as principais atividades a serem cumpridas, bem como os prazos e os responsáveis;
- n) gerenciar e decidir sobre cadastro de vinculados;
- o) gerenciar, decidir e implementar ações de *compliance* sobre concessão, manutenção, extinção, alteração de proventos, aposentadorias, pensões, reparações econômicas e quaisquer outros direitos pecuniários referentes aos vinculados;
- p) tratar de assuntos de sua competência com organizações congêneres dos Comandos da Marinha e do Exército, com outros Órgãos da Administração Pública, direta e indireta, e com entidades privadas; e

- q) fornecer ao EMAER informações e indicadores para assessoramento a nível estratégico.

2.2.4 ELOS

2.2.4.1 Os Elos são unidades operacionais do SAVPAR, distribuídas em diferentes regiões do Brasil para atender e gerenciar as demandas dos clientes do SAVPAR em sua respectiva área.

2.2.4.2 Os Elos são Organizações classificadas como Unidades Administrativas e qualificadas como Unidades Pagadoras de Pessoal (UPAG) e habilitadas para pagamento de veteranos e pensionistas militares.

2.2.4.3 O Elo pode ser denominado Base de Recepção de Veteranos e Pensionistas - BREVET [brevê], Seção ou Subdivisão de Veteranos e Pensionistas (SVP).

2.2.4.4 O Elo ou o próprio Órgão Central podem criar Posto Avançado de Atendimento (PAA), conforme critérios estabelecidos nesta Norma.

2.2.4.5 Ao Elo compete:

- a) realizar gestões junto ao Órgão Central e a sua OM de subordinação, para proporcionar atendimento acolhedor, humanizado, fácil, seguro e ágil aos veteranos, aposentados e pensionistas;
- b) atender e orientar os clientes do SAVPAR em suas respectivas regiões, independente de vinculação, garantindo a satisfação dos clientes;
- c) realizar o processamento de pagamentos de proventos, aposentadorias, pensões e outros direitos financeiros de seus vinculados;
- d) garantir a agilidade, segurança e pontualidade no processamento dos pagamentos, seguindo os padrões estabelecidos pelos Órgãos Centrais dos Sistemas afetos;
- e) coletar e analisar informações sobre as demandas e necessidades locais, compartilhando essas informações com o Órgão Central para aprimoramento contínuo do Sistema;
- f) cumprir e zelar pelo fiel cumprimento das Normas, Instruções e outros documentos legais emitidos pelo Órgão Central;
- g) apresentar, para a apreciação do Órgão Central, sugestões que visem ao aperfeiçoamento das Normas, Instruções e outros documentos legais do SAVPAR;
- h) relacionar-se diretamente com o Órgão Central, para o trato de assuntos relativos à atividade;
- i) sempre que houver alteração, comunicar ao Órgão Central os dados cadastrais da Seção de Veteranos e Pensionistas (SVP), no que se refere à Seção e ao Chefe, informando: identificação da Seção, nome, posto/graduação ou categoria funcional do chefe ou

encarregado; data da assunção funcional; e telefones de contato; disciplinar, em Normas Padrão de Ação (NPA), a sistemática de funcionamento e o inter-relacionamento com os setores de pessoal, finanças, assistência social e outros da organização;

- j) gerenciar, junto à OM de subordinação e ao Órgão Central, para que as instalações sejam:
 - situadas em local de fácil acesso pelos vinculados, observadas, também, as necessidades especiais para o atendimento a idosos e deficientes físicos;
 - dimensionadas e adequadas para proporcionar atendimento de qualidade, tanto em estrutura física, quanto em mobiliário;
 - adequadas para o desenvolvimento das atividades pelo efetivo;
- k) gerenciar, junto à OM de subordinação e ao Órgão Central, para que disponham de recursos humanos capacitados, qualificados e em quantidade suficiente para o adequado desempenho das suas atribuições.

2.2.5 CRIAÇÃO E EXTINÇÃO DE ELO

2.2.5.1 A criação e a extinção de um Elo ocorre por meio de Portaria do Órgão Central, após análise de estudo de viabilidade contendo, pelo menos:

- a) exame de situação: problema que a existência do Elo busca resolver; descrição dos clientes que objetiva atender; custos de manutenção do Elo; forças e fraquezas para aquela situação; e oportunidades e ameaças externas que afetam o ambiente;
- b) relevância: no caso de extinção, verificar se o Elo em questão atende às necessidades e demandas dos veteranos, aposentados e pensionistas, se ele contribui para a missão do SAVPAR de proporcionar atendimento acolhedor, humanizado e de qualidade. Avaliar a eficácia do atendimento, a satisfação dos clientes e a busca pela melhoria contínua;
- c) eficiência: analisar a eficiência operacional do Elo, ou seja, sua capacidade de realizar as atividades de forma eficaz, otimizando recursos e alcançando resultados de maneira satisfatória;
- d) sinergia: verificar a capacidade de o Elo se integrar bem com os demais elementos do SAVPAR, especialmente considerando a estrutura radial. Avaliar a sinergia entre as unidades parceiras, a efetiva colaboração e cooperação entre elas;
- e) sustentabilidade: avaliar a viabilidade financeira do Elo e aspectos de sustentabilidade ambiental e social, se aplicáveis;
- f) legislação e regulamentação: considerar as normas, leis e regulamentos aplicáveis ao Elo em questão, garantindo sua conformidade legal e evitando problemas futuros;
- g) impacto estratégico: avaliar o impacto do Elo na estratégia geral do SAVPAR. Verificar se ele está alinhado com a visão e os objetivos

estratégicos, contribuindo para o sucesso do negócio;

- h) linhas de Ação: descrição das linhas de ação para solucionar o problema; vantagens e desvantagens de cada linha de ação; prova de Adequabilidade, de Praticabilidade e de Aceitabilidade (APA); e matriz de apoio à decisão contendo os parâmetros, pesos e pontuação para cada linha de ação aprovada na análise APA; e
- i) conclusão: proposta de linha de ação a ser seguida, com a sugestão de plano de ação no formato 5W2H.

2.2.5.2 O ato de criação ou extinção estabelecerá prazo para ativação ou extinção do Elo.

2.2.6 CRIAÇÃO E EXTINÇÃO DE POSTO AVANÇADO DE ATENDIMENTO

2.2.6.1 Os elementos componentes do SAVPAR podem criar e extinguir Postos Avançados de Atendimento (PAA), nas respectivas jurisdições, objetivando facilitar e dinamizar o atendimento aos veteranos, aposentados e pensionistas.

2.2.6.2 A criação ou extinção de um PAA dá-se por ato do elemento componente ao qual for ou estiver subordinado, após análise de estudo de viabilidade descrito em item 2.2.5.1.

2.2.6.3 O ato de criação ou extinção estabelecerá prazo para ativação ou extinção do PAA.

2.2.6.4 O elemento componente que criar o PAA é responsável pelo pessoal e pela manutenção e funcionamento do posto, inclusive por:

- a) garantir que todos os serviços prestados aos veteranos e pensionistas sejam realizados com profissionalismo e agilidade;
- b) coordenar, supervisionar e fiscalizar as atividades executadas; e
- d) realizar o controle e a avaliação de desempenho.

2.3 ELEMENTOS CONDICIONANTES

2.3.1 O SAVPAR está condicionado ao modelo operacional, ao sistema organizacional e aos sistemas operacionais. O primeiro define sua atividade principal e propósito, o sistema organizacional engloba a estrutura organizacional, os processos e as interações dentro do COMAER, e os sistemas operacionais referem-se às operações diárias que sustentam a concessão de direitos. Esses elementos estão inter-relacionados e se complementam para garantir o funcionamento eficiente e eficaz do SAVPAR em busca da sua missão e visão.

2.3.2 MODELO OPERACIONAL

2.3.2.1 O SAVPAR presta serviços relativos à concessão de proventos, aposentadorias e pensões aos veteranos, aposentados e pensionistas vinculados ao COMAER, com acolhimento humanizado, agilidade, segurança, profissionalismo, transparência e facilidade de acesso.

2.3.2.2 Tais serviços são prestados pelos elementos componentes, na forma presencial,

por contato telefônico, por *e-mail* e por plataforma online para solicitação e acompanhamento de solicitações.

2.3.2.3 O SAVPAR se relaciona com os veteranos, aposentados e pensionistas por meio de atendimento personalizado e empático, com comunicação clara e transparente, resolução ágil de dúvidas e problemas, e obtendo *feedback* e avaliação dos serviços prestados.

2.3.2.4 Para cumprir sua missão, o SAVPAR executa os macroprocessos de Serviço ao Cliente, Administração de Direitos, Governança, e Inovação e Melhoria Contínua, e possui como recursos-chave pessoal qualificado em concessão de proventos, aposentadorias e pensões; tecnologia de informação para processamento e gestão dos direitos; e infraestrutura física e tecnológica para atendimento e operações.

2.3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.3.3.1 O SAVPAR possui uma estrutura organizacional do tipo radial, na qual as atividades-chave são organizadas em torno do Órgão Central, que é o ponto focal de comunicação para tomada de decisões e coordena e controla as diferentes atividades.

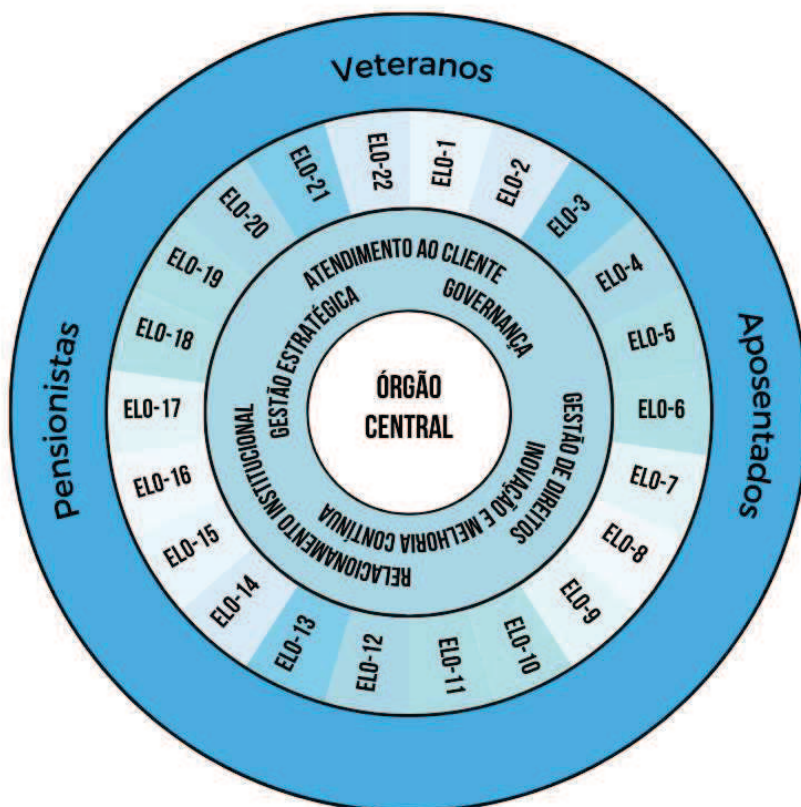


Figura 1 - Estrutura radial do SAVPAR. Órgão central coordenando os macroprocessos que permeiam os Elos e alcançam os veteranos, aposentados e pensionistas.

2.3.3.2 As normas e orientações do Sistema, elaboradas pelo Órgão Central, são de cumprimento obrigatório por todos os Elos, independente de subordinação hierárquica.

2.3.3.3 Um Elo pode ser subordinado hierarquicamente ou tecnicamente a outro Elo, conforme Regulamento Organizacional, quando este possuir delegação de competência

para exercer o protagonismo ou a coordenação de alguma atividade do Órgão Central.

2.3.3.4 Os processos do SAVPAR, as interações entre os elementos componentes, e as atividades operacionais são regidas pelas normas convencionais estabelecidas na NSCA 5-1, da seguinte forma:

- a) Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA): norma estruturante do Sistema, destina-se a disciplinar tecnicamente os macroprocessos e os sistemas operacionais, como o Sistema Operacional de Gestão de Direitos, responsável por gerenciar todo o processo de concessão de pensões, por exemplo, desde a solicitação inicial até o pagamento final. Ele pode incluir funcionalidades como cadastro de beneficiários de pensão, cálculo de valores, análise de documentos, controle de prazos e geração de relatórios. Uma NSCA do SAVPAR pode ser dividida em módulos para melhor organização da matéria. Exemplo da Norma do Sistema Operacional de Gestão de Direitos: Módulo I, Proventos; Módulo II, Pensões; Módulo III, Declaração de Beneficiários;
- b) Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA): divulga regras e procedimentos diversos, de caráter determinativo e diretivo, visando facilitar a aplicação de leis, decretos, portarias extravagantes e regulamentos. Exemplo: ICA 47-X, Estabelece regras para a Prova de Vida no âmbito do COMAER. Toda ICA do SAVPAR deve estar relacionada a uma atividade-chave e referenciar e ser referenciada em uma NSCA;
- c) Manual do Comando da Aeronáutica (MCA): publicação de caráter didático destinada a ensinar a execução prática de uma tarefa, por exemplo, como confeccionar a Ficha de Instrução Processual (FIP), ou ensinar a utilizar uma tecnologia, como o Painel de Indicadores do SAVPAR;
- d) Plano do Comando da Aeronáutica (PCA): publicação de caráter determinativo destinada a divulgar o plano de melhoria contínua do SAVPAR, contendo, no mínimo: definição de missão, exame de situação, definição do Estado Final Desejado (visão), estabelecimento de objetivos operacionais (mapa estratégico) e de pontos decisivos (metas), análise e seleção de linhas de ação (estratégias, como desenvolvimento de novos produtos ou serviços, parcerias estratégicas, inovação tecnológica), plano de ação (5W2H das iniciativas e projetos específicos necessários para implementar as estratégias escolhidas), monitoramento e avaliação (indicadores-chave de desempenho - KPI, para acompanhar o progresso em relação aos objetivos e metas), e plano de comunicação para envolver as partes interessadas internas e externas, compartilhar a visão estratégica e obter suporte para a implementação das estratégias; e
- e) Tabela do Comando da Aeronáutica (TCA): destinada a divulgar o Calendário de Atividades do Sistema, quando não estiver em PCA.

2.3.3.5 Eventualmente, a fim de garantir conformidade, agilidade e segurança, o Órgão Central poderá emitir outros tipos de normas, como Súmulas Administrativas, até que a

matéria seja incorporada à norma convencional do Sistema.

2.3.3.6 O conteúdo de nenhuma norma não deve extrapolar o de legislação superior.

2.3.3.7 O compêndio de normas do SAVPAR deve estar disponível permanentemente para consulta na página do Sistema na internet (www.fab.mil.br/savpar), na sua forma eletrônica.

2.3.4 RELACIONAMENTO COM OUTROS SISTEMAS DO COMAER

2.3.4.1 O SAVPAR relaciona-se com o Sistema de Pessoal da Aeronáutica (SISPAER), o Sistema de Pagamento de Pessoal da Aeronáutica (SISPAGAER), o Sistema de Tecnologia da Informação do Comando da Aeronáutica (STI), o Sistema de Saúde (SISAU), o Sistema de Serviços Social (SISESO) e o Sistema de Identificação de Pessoal (SIDENT) e outros sistemas do COMAER.

2.3.4.2 Cada Sistema do COMAER contribui com a missão do SAVPAR e suas competências constam nas respectivas normas que os regulamentam, por exemplo.

- a) compete ao SISPAER a transferência de militares para a reserva remunerada e a aposentadoria dos servidores do COMAER, o registro, manutenção e controle das alterações dos militares da ativa e dos assentamentos dos servidores, e a alocação de pessoal capacitado para exercer as atividades do SAVPAR;
- b) compete ao SISPAGAER gerenciar os valores pagos a título de proventos e de pensão militar e o processamento da folha de pagamento dos veteranos e pensionistas militares;
- c) compete ao STI gerenciar os sistemas de informação utilizados pelo SAVPAR, manter a infraestrutura tecnológica necessária para o funcionamento do SAVPAR e assegurar a segurança dos dados e a disponibilidade dos serviços sob sua responsabilidade;
- d) compete ao SISAU gerenciar a assistência à saúde nos termos da legislação própria, inclusive a relacionada à perícia médica;
- e) compete ao SISESO gerenciar o atendimento às demandas sociais, nos termos da legislação própria; e
- f) compete ao SIDENT gerenciar as atividades necessárias para emissão de identidade do COMAER, nos termos da legislação própria.

3 CADEIA DE VALOR

Para atender o elemento motivador do SAVPAR, a cadeia de valor é moldada para proporcionar uma **experiência completa e acolhedora** aos clientes do Sistema, desde a identificação de suas necessidades até a entrega de serviços de alta qualidade e a manutenção de seus direitos. Para isso, os macroprocessos seguem o ciclo de vida dos clientes, para garantir que eles recebam atendimento humanizado, eficiente e seguro, reforçando a missão do SAVPAR de cuidar dos veteranos, aposentados e pensionistas.

3.1 CICLO DE VIDA DOS CLIENTES

3.1.1 O ciclo de vida dos clientes abrange desde a conscientização inicial até a fase de concessão de benefícios e manutenção de um relacionamento contínuo e de suporte, garantindo uma experiência positiva e eficaz para os veteranos, aposentados e pensionistas da Força Aérea.

- a) conscientização e contato inicial: os clientes em potencial tomam conhecimento dos serviços oferecidos pelo SAVPAR através de ações de relacionamento institucional para divulgação e conscientização sobre os direitos de veteranos, aposentados e pensionistas;
- b) atendimento e orientação inicial: os clientes entram em contato com o SAVPAR para esclarecer dúvidas, receber orientações e entender como podem acessar seus direitos. A equipe de Atendimento ao Cliente fornece informações iniciais e responde a perguntas;
- c) requerimento e processamento: os clientes iniciam processos de requerimento para proventos, aposentadorias, pensões e outros direitos financeiros. A equipe de Gestão de Direitos analisa os requerimentos, verifica a elegibilidade e realiza cálculos precisos.
- d) acompanhamento e atendimento contínuo: durante o processo de análise, os clientes podem precisar de suporte adicional. O Atendimento ao Cliente está disponível para fornecer assistência, atualizações sobre o status do processo e esclarecimento de dúvidas;
- e) concessão de benefícios: após a análise, os benefícios são concedidos aos clientes de acordo com as normas estabelecidas. A equipe de Gestão de Direitos garante a correta autorização dos pagamentos, assegurando a segurança e a agilidade; e
- f) relacionamento contínuo e suporte: o SAVPAR mantém um relacionamento contínuo com os clientes, oferecendo suporte para questões relacionadas aos direitos, atualizações e necessidades especiais. O Atendimento ao Cliente está disponível para auxiliar em qualquer momento.

3.2 MACROPROCESSOS

Os macroprocessos que seguem o ciclo de vida dos clientes do SAVPAR são:

3.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

- I. Objetivo: estabelecer as diretrizes, metas e estratégias do SAVPAR, coordenar as atividades dos Elementos Componentes, monitorar o desempenho global e garantir o alcance dos objetivos do Sistema;
- II. Relação com o Ciclo de Vida dos Clientes: a Gestão Estratégica define a direção e os objetivos do SAVPAR, garantindo que as atividades dos macroprocessos estejam alinhadas para proporcionar a melhor experiência possível aos clientes ao longo de todo o ciclo; e
- III. Atividades:
 - a) definir a visão, missão e objetivos do SAVPAR;
 - b) estabelecer metas e indicadores de desempenho;
 - c) coordenar as atividades dos macroprocessos para alcançar os objetivos;
 - d) desenvolver planos estratégicos e táticos;
 - e) monitorar o progresso em relação às metas estabelecidas;
 - f) identificar necessidades de realinhamento estratégico;
 - g) fornecer diretrizes para a alocação de recursos; e
 - h) comunicar a estratégia e objetivos aos Elementos Componentes.

3.2.2 RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

- I. Objetivo: estabelecer e manter parcerias estratégicas, realizar ações de divulgação e conscientização sobre os direitos dos clientes, promover a comunicação transparente e fornecer suporte proativo para garantir o sucesso dos clientes; e
- II. Relação com o Ciclo de Vida dos Clientes: o Relacionamento Institucional acompanha os clientes em todo o ciclo, desde o fornecimento de informações sobre seus direitos até a promoção de uma cultura de conscientização e colaboração. Além disso, ajuda a construir e manter parcerias valiosas para melhor atender às necessidades dos clientes.
- III. Atividades:
 - a) estabelecer parcerias com órgãos governamentais e entidades afins;
 - b) realizar ações de divulgação e conscientização sobre os direitos dos clientes;
 - c) promover a comunicação transparente com os clientes;
 - d) desenvolver estratégias para melhorar o relacionamento com os clientes;
 - e) identificar oportunidades de colaboração com organizações externas;
 - f) fornecer suporte proativo e soluções para os clientes;
 - g) manter contato regular com as partes interessadas externas; e
 - h) coletar e analisar feedback dos clientes para melhorias.

3.2.3 ATENDIMENTO AO CLIENTE

- I. Objetivo: fornecer suporte direto e personalizado aos clientes, esclarecer dúvidas, orientar sobre procedimentos, resolver problemas e garantir uma experiência satisfatória em todas as interações;
- II. Relação com o Ciclo de Vida dos Clientes: desde o momento em que um veterano, aposentado ou pensionista entra em contato com o SAVPAR pela primeira vez até o uso contínuo dos serviços, o Atendimento ao Cliente acompanha os clientes, proporcionando informações e assistência necessárias para a realização de requerimentos e resolução de questões. Isso inclui o atendimento primário, resposta a perguntas, resolução de problemas, fornecimento de informações atualizadas sobre requerimentos e aconselhamento personalizado; e
- III. Atividades:
 - a) responder a consultas e solicitações de informações dos clientes;
 - b) fornecer orientações claras sobre procedimentos e requisitos;
 - c) registrar e acompanhar as demandas dos clientes;
 - d) resolver problemas e questões relacionadas aos serviços;
 - e) oferecer assistência personalizada em todas as interações;
 - f) fornecer informações sobre o status de requerimentos;
 - g) coletar feedback dos clientes para melhoria contínua;
 - h) garantir que as interações sejam cordiais e respeitosas; e
 - i) manter registros atualizados de cada interação com os clientes.

3.2.4 GESTÃO DE DIREITOS

- I. Objetivo: gerenciar e processar os requerimentos de proventos, aposentadorias, pensões e outros direitos financeiros dos clientes, assegurando a análise correta, cálculos precisos e concessão pontual dos benefícios;
- II. Relação com o Ciclo de Vida dos Clientes: desde a solicitação inicial de direitos até a inclusão, manutenção, alteração ou extinção dos mesmos, a Gestão de Direitos acompanha os clientes, garantindo que seus direitos sejam processados e mantidos de acordo com as normas e regulamentos, mantendo o *compliance*;
- III. Atividades:
 - a) receber e registrar requerimentos de proventos, aposentadorias e pensões;
 - b) realizar a análise de documentos e verificação de elegibilidade;
 - c) calcular os valores dos benefícios de acordo com as normas vigentes;
 - d) processar as autorizações e concessões de direitos financeiros;
 - e) manter registros atualizados das concessões e alterações;

- f) monitorar prazos e garantir a pontualidade dos pagamentos;
- g) atualizar as informações de cadastro dos clientes; e
- h) realizar o *compliance* e a fiscalização dos processos de concessão.

3.2.5 GOVERNANÇA

- I. Objetivo: estabelecer mecanismos de supervisão, controle e prestação de contas, garantindo que haja uma estrutura de tomada de decisões clara, com divisão adequada de responsabilidades e poderes entre os Elementos Componentes do SAVPAR, a fim de garantir conformidade, ética e eficácia das operações do SAVPAR.
- II. Relação com o Ciclo de Vida dos Clientes: a Governança assegura que as operações do SAVPAR estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos clientes, garantindo a integridade, a transparência e a confiabilidade do Sistema em todas as etapas do ciclo.
- III. Atividades:
 - a) estabelecer normas e diretrizes para as operações do SAVPAR;
 - b) definir políticas e regulamentos para garantir a conformidade;
 - c) monitorar e avaliar o desempenho dos macroprocessos;
 - d) identificar riscos e implementar medidas de mitigação;
 - e) tomar decisões estratégicas para aprimorar o sistema;
 - f) garantir a ética e a transparência nas operações;
 - g) prestar contas aos órgãos de supervisão e controle; e
 - h) revisar e atualizar as normas de acordo com as necessidades.

3.2.6 INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

- I. Objetivo: identificar oportunidades de inovação, desenvolver soluções criativas e implementar melhorias nos serviços, processos e tecnologias do SAVPAR, visando aprimorar a eficiência e a satisfação dos clientes;
- II. Relação com o Ciclo de Vida dos Clientes: ao longo de todo o ciclo de vida dos clientes, a Inovação e Melhoria Contínua busca otimizar os serviços oferecidos, proporcionando uma experiência cada vez mais eficiente, ágil e satisfatória;
- III. Atividades:
 - a) identificar tendências do mercado e necessidades dos clientes;
 - b) pesquisar soluções inovadoras e tecnologias emergentes;
 - c) desenvolver projetos para melhorar os serviços e processos;
 - d) testar e avaliar a viabilidade das inovações propostas;
 - e) implementar melhorias nos serviços e sistemas existentes;
 - f) promover uma cultura de inovação e criatividade na organização;
 - g) buscar oportunidades de otimização e eficiência operacional; e

h) monitorar o impacto das melhorias na experiência dos clientes.

4 MÉTRICAS E INDICADORES

As métricas do Modelo Operacional do SAVPAR são fundamentais para medir o desempenho do Sistema e dos seus macroprocessos, permitindo avaliar a eficiência, a eficácia e a satisfação dos clientes. As principais métricas a serem medidas e monitoradas são:

- I. Taxa de Satisfação do Cliente: mede o nível de satisfação dos clientes com os serviços e atendimento do SAVPAR, geralmente obtida por meio de pesquisas de satisfação;
- II. Tempo Médio de Atendimento: calcula quanto tempo é necessário para atender a um cliente, desde o primeiro contato até a resolução do problema ou a conclusão do requerimento;
- III. Taxa de Erros no Processamento: mede a incidência de erros nos processos de concessão de benefícios e outras atividades, indicando a precisão do trabalho realizado;
- IV. Tempo Médio de Processamento de Requerimentos: avalia o tempo necessário para processar requerimentos de benefícios, mostrando a eficiência dos processos;
- V. Taxa de Cumprimento de Prazos: mede a proporção de requerimentos processados dentro dos prazos estabelecidos, indicando a pontualidade do serviço; e
- VI. Número de Parcerias Estabelecidas: avalia a capacidade do SAVPAR de estabelecer parcerias estratégicas com outras organizações.

4.1 INDICADOR DE GESTÃO ESTRATÉGICA

- I. Taxa de Alinhamento com Objetivos Estratégicos: avalia em que medida as atividades do SAVPAR estão alinhadas com os objetivos estratégicos definidos; e
- II. Taxa de Alcance de Metas: mede a realização das metas estabelecidas para o SAVPAR e seus macroprocessos.

4.2 INDICADOR DE RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

- I. Taxa de Participação em Ações de Divulgação: mede quantos clientes participam de eventos de conscientização e divulgação.

4.3 INDICADORES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

- I. Tempo Médio de Espera: avalia quanto tempo os clientes aguardam para serem atendidos, influenciando a percepção do atendimento;
- II. Taxa de Resolução no Primeiro Contato: mede quantas solicitações ou problemas são resolvidos logo no primeiro contato do cliente; e
- III. Índice de Retorno de Ligações/Contatos: calcula a proporção de clientes que precisam entrar em contato novamente devido a questões não resolvidas.

4.4 INDICADOR DE GESTÃO DE DIREITOS

- I. Taxa de Processos Concluídos com Êxito: Avalia a proporção de processos de concessão de benefícios que são concluídos com sucesso; e
- II. Taxa de Conformidade Regulatória: mede a capacidade do SAVPAR em seguir as regulamentações e políticas aplicáveis.

4.5 INDICADOR DE GOVERNANÇA

- I. Taxa de Cumprimento de Normas e Regulamentos: avalia em que medida as operações do SAVPAR estão em conformidade com as normas e regulamentos.
- II. Taxa de Resolução de Riscos Identificados: mede quantos riscos identificados são efetivamente resolvidos ou mitigados.

4.6 INDICADOR DE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

- I. Número de Ideias ou Sugestões Implementadas: avalia a quantidade de melhorias resultantes de ideias propostas pelos colaboradores ou clientes, e mostra o compromisso com a inovação e a capacidade de aproveitar boas ideias.
- II. Taxa de Adoção de Novas Tecnologias: mede a velocidade com que novas tecnologias são adotadas e integradas nos processos.

5 RISCOS

5.1 A gestão de riscos é um processo para identificar, avaliar e mitigar incertezas que podem afetar os objetivos do SAVPAR. Isso envolve a análise de ameaças potenciais, a implementação de estratégias de mitigação, o monitoramento contínuo e a adaptação às mudanças do ambiente.

5.2 O Órgão Central deve elaborar norma específica para realizar a adequada gestão de risco do SAVPAR.

5.3 O SAVPAR está exposto a diversos tipos de riscos, considerando a natureza complexa e sensível das suas operações. Alguns dos principais tipos de riscos que podem afetar o Sistema incluem:

- a) Riscos Operacionais: relacionados aos processos internos do SAVPAR, incluindo erros nos cálculos de benefícios, falhas em sistemas de TI, ineficiência nos processos de atendimento e processamento de requerimentos, entre outros;
- b) Riscos de Qualidade de Serviço: relativos à insatisfação dos clientes devido a problemas no atendimento, demora na resolução de solicitações, falhas na comunicação ou na prestação de serviços de baixa qualidade;
- c) Riscos de Segurança da Informação: envolvem a possibilidade de violações de dados pessoais e informações sensíveis dos clientes, incluindo ataques cibernéticos, vazamentos de informações confidenciais e falta de proteção adequada dos dados;
- d) Riscos Regulatórios e Legais: relacionados ao cumprimento das leis, regulamentos e normas governamentais que regem a administração de benefícios para veteranos, aposentados e pensionistas;
- e) Riscos Financeiros: incluem a possibilidade de má gestão financeira, falhas no processamento de pagamentos, mudanças em fatores econômicos que podem impactar os recursos disponíveis;
- f) Riscos Reputacionais: podem surgir devido a problemas de atendimento, falhas nos processos, escândalos de corrupção, vazamento de informações, entre outros, que afetam a imagem e a confiança do público no SAVPAR;
- g) Riscos de Mudanças Tecnológicas: incluem a possibilidade de falhas na implementação ou adoção de novas tecnologias, bem como a obsolescência de sistemas, afetando a eficiência e a continuidade das operações;
- h) Riscos de Parcerias e Fornecedores: relacionados à dependência de parcerias estratégicas e fornecedores para a entrega de serviços, incluindo a possibilidade de falhas, conflitos ou rupturas nessas relações;
- i) Riscos de Eventos Externos: envolvem eventos imprevisíveis, como pandemias, desastres naturais, instabilidade política, crises econômicas e outras situações que podem interromper as operações do SAVPAR; e

- j) Riscos de Conformidade Ética: relativos ao comportamento ético do efetivo do SAVPAR, incluindo a possibilidade de fraudes, corrupção e outros desvios de conduta.

5.4 É indispensável que o Órgão Central identifique os riscos e implemente estratégias para mitigá-los, garantindo uma jornada do cliente suave, satisfatória e eficiente. Os riscos do SAVPAR devem ser identificados nos respectivos processos operacionais, tais como:

- a) falta de informação adequada: se os clientes não receberem informações claras e detalhadas sobre os serviços, requisitos e procedimentos, eles podem enfrentar dificuldades ao navegar pelo processo, levando a erros, atrasos ou desistência;
- b) demora no atendimento: filas longas, tempos de espera prolongados ou respostas lentas a consultas podem resultar em insatisfação dos clientes e na percepção de que o atendimento é ineficiente;
- c) falha na Comunicação: comunicação inadequada ou confusa entre diferentes unidades do SAVPAR ou com os clientes pode levar a mal-entendidos, inconsistências e erros na concessão dos direitos;
- d) erros no processamento: erros de cálculo, registros incorretos ou outros problemas no processamento dos benefícios podem levar a pagamentos incorretos, exigindo correções que afetam a confiança dos clientes;
- e) falta de acompanhamento: se os clientes não receberem atualizações sobre o status de seus requerimentos ou se não puderem acompanhar o progresso, eles podem ficar frustrados e ansiosos;
- f) falta de personalização: se os serviços não forem adaptados às necessidades individuais dos clientes, eles podem se sentir negligenciados e insatisfeitos com a experiência;
- g) problemas de tecnologia: falhas no sistema online, problemas técnicos ou interrupções podem dificultar ou impedir o acesso dos clientes aos serviços;
- h) falta de feedback: a ausência de um mecanismo para os clientes fornecerem feedback ou relatarem problemas pode resultar em problemas não identificados e não resolvidos;
- i) falha na integração com parceiros: se as parcerias estratégicas não forem bem coordenadas ou integradas, os clientes podem não receber o suporte esperado, causando frustração;
- j) falta de melhoria contínua: a ausência de avaliação e melhorias contínuas nos processos pode resultar em serviços desatualizados e não alinhados às necessidades em evolução dos clientes;
- k) violação de dados: falhas de segurança que resultam em vazamento ou roubo de informações dos clientes podem causar danos à reputação e à confiança; e
- l) mudanças legais e regulatórias: alterações nas leis, regulamentos ou políticas governamentais podem afetar a elegibilidade ou os requisitos

para a concessão dos direitos, levando a confusão e insatisfação.

5.5 Os riscos devem ser descritos como uma análise de cenário ou descrição narrativa, apresentado-o em forma de uma situação ou contexto que ilustra a potencial ameaça, suas possíveis causas e suas consequências, a probabilidade e o impacto do risco, bem como possíveis medidas de mitigação ou prevenção. Esse tipo de descrição ajuda a compreender o risco de forma mais tangível e a avaliar suas implicações.

5.5.1 Exemplo de descrição do risco de "Falta de Informação Adequada", apresentado em forma de uma situação ou contexto:

Contexto: veterano recém transferido para a reserva, ansioso para começar a desfrutar dos benefícios e direitos conquistados ao longo de sua carreira, se depara com um problema de saúde e precisa entender como isenção de imposto de renda. No entanto, ele encontra informações fragmentadas e pouco claras nos canais disponíveis, dificultando seu requerimento.

Potencial Ameaça: a falta de informações adequadas sobre os serviços, requisitos e procedimentos do SAVPAR coloca em risco a experiência do veterano, prejudicando sua capacidade de tomar decisões informadas e realizar os procedimentos corretamente.

- a) possíveis causas:
 - desatualização de informações nos canais de comunicação;
 - falta de comunicação efetiva entre as equipes internas do SAVPAR;
 - e
 - falta de treinamento adequado para os agentes de atendimento ao cliente.
- b) Consequências:
 - clientes enfrentam confusão e frustração durante o processo;
 - erros e atrasos nas solicitações de benefícios; e
 - possibilidade de desistência por parte dos clientes, prejudicando a imagem do SAVPAR.
- c) Probabilidade e Impacto: a probabilidade desse risco ocorrer é moderada, pois a falta de informações adequadas pode ser resultado de diversos fatores. O impacto, no entanto, pode ser significativo, afetando diretamente a satisfação do cliente e a eficácia dos processos do SAVPAR.
- d) Medidas de Mitigação/Prevenção:
 - implementar uma estratégia de comunicação clara e atualizada em todos os canais de contato com os clientes;
 - estabelecer um sistema de compartilhamento de informações entre as equipes internas para garantir consistência; e
 - investir em treinamento regular para os agentes de atendimento ao cliente, fornecendo-lhes conhecimento abrangente sobre os procedimentos.

5.6 Os riscos serão analisados a partir do processo do SAVPAR mapeado no Anexo A, desta Norma.

6 DISPOSIÇÕES FINAIS

As situações não previstas nesta NSCA serão submetidas à apreciação do Órgão Central do SAVPAR, representado pelo Diretor de Administração do Pessoal.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio*: Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK). 1 ed. Brasil, 2013.

BRASIL. Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960. *Dispõe sobre as Pensões Militares*. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 11 dez. 1980.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. *Dispõe sobre o Estatuto dos Militares*. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 11 dez. 1980.

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. *Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências*. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 17 dez. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Centro de Documentação e Histórico da Aeronáutica. *Confecção, Controle e Numeração de Publicações Oficiais do Comando da Aeronáutica*: NSCA 5-1. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. *Concepção Estratégica - Força Aérea 100*: DCA 11-45. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. *Diretriz de efetivação do termo “Veterano” no âmbito do Comando da Aeronáutica*: DCA 11-127. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. *Implantação e Gerenciamento de Sistemas no Comando da Aeronáutica*: ICA 700-1. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante. Portaria GABAER nº 17/GC3, de 12 de janeiro de 2021. *Institui o Sistema de Assistência aos Veteranos e Pensionistas da Aeronáutica*. Boletim do Comando da Aeronáutica, Rio de Janeiro, RJ, n. 9, 14 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. *Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01/Volumes 1 e 2 (2ª Edição/2020)*: MD30-M-01. Volume 2. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 178, 15 set. 2020.

LALOUX, F. *Reinventando as organizações*: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

MANNING, H; BODINE, K. *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*. Las Vegas: Amazon Publishing, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. et al. *Value Proposition Design: Como Construir Propostas de Valor Inovadoras*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

WORREN, N. *Organization Design: Simplifying complex systems*. 2 ed. Nova Iorque: Routledge, 2018.

Anexo A – Fluxo do processo do SAVPAR

