

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 19/11/2025 | Edição: 221 | Seção: 1 | Página: 63

Órgão: Ministério da Defesa/Conselho Superior de Governança

RESOLUÇÃO CONSUG-MD Nº 22, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2025

Aprova a Cadeia de Valor do Setor de Defesa.

O CONSELHO SUPERIOR DE GOVERNANÇA, no uso da competência que lhe confere o art. 2º do Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018, e o art. 4º do Regimento Interno do Conselho Superior de Governança, aprovado pela Resolução nº 1/CONSUG/MD, de 25 de novembro de 2019, e de acordo com o que consta do Processo Administrativo nº 60006.000030/2024-73, resolve:

Art. 1º Esta Resolução aprova a Cadeia de Valor do Setor de Defesa, na forma do Anexo.

Art. 2º Fica revogada a Resolução nº 6/CONSUG/MD, de 11 de novembro de 2020, publicada no Diário Oficial da União nº 239, Seção 1, páginas 20 a 22, de 15 de dezembro de 2020.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MUCIO MONTEIRO FILHO

Presidente do Conselho

ALTE ESQ MARCOS SAMPAIO OLSEN

Comandante da Marinha

GEN EX TOMÁS MIGUEL MINÉ RIBEIRO PAIVA

Comandante do Exército

ALTE ESQ RENATO RODRIGUES DE AGUIAR FREIRE

Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas



CINARA WAGNER FREDO

Secretária-Geral do Ministério da Defesa

**TEN BRIG AR WALCYR JOSUÉ DE CASTILHO
ARAUJO**

Chefe do Estado-Maior da Aeronáutica, suplente do Comandante da Aeronáutica

ANEXO

CADEIA DE VALOR DO SETOR DE DEFESA

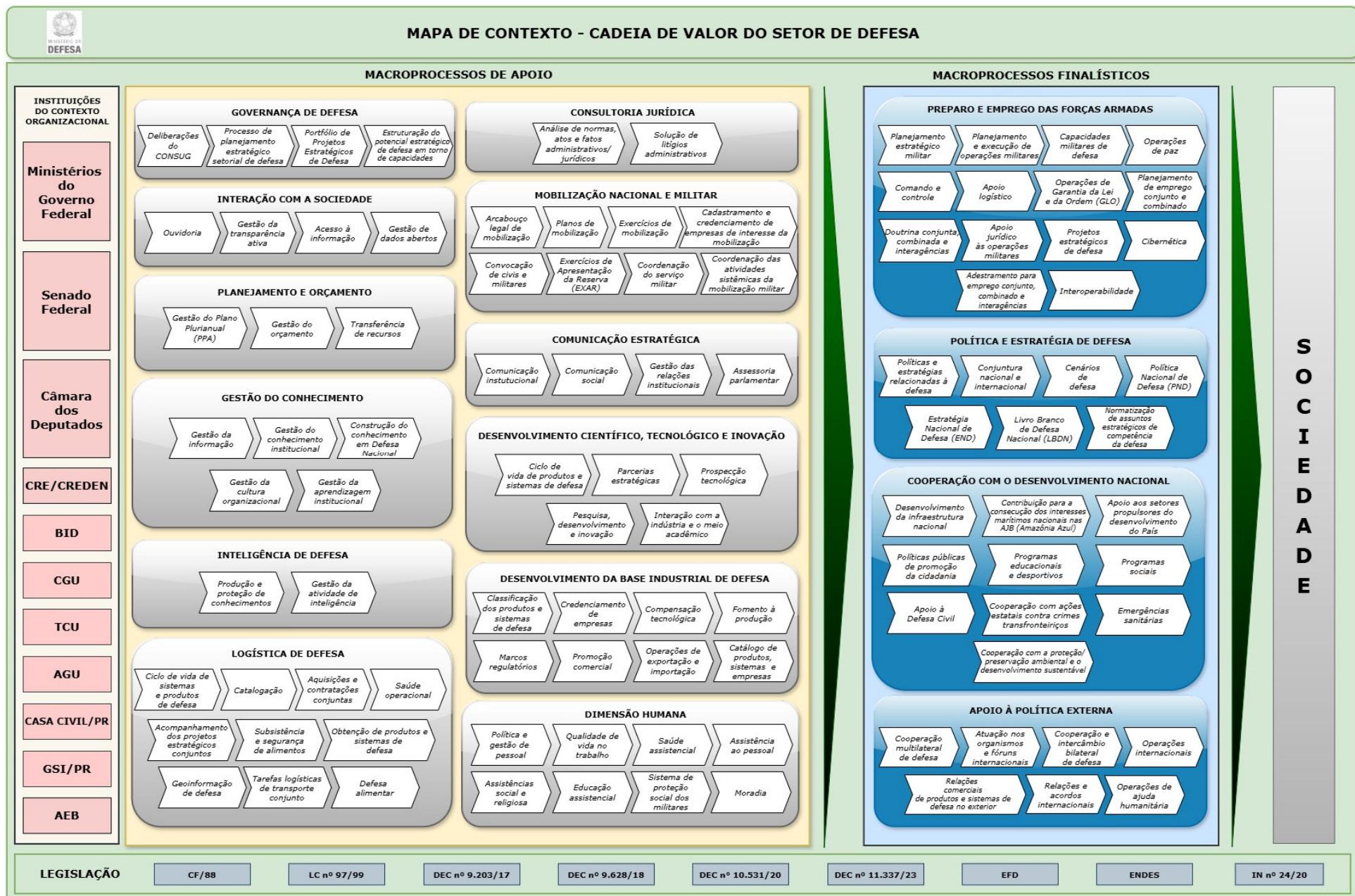
I - INTRODUÇÃO

A cadeia de valor é uma ferramenta que representa a instituição, neste caso, o Setor de Defesa, como um conjunto de macroprocessos inter-relacionados. Ela permite a visualização da integração e coordenação existentes entre os macroprocessos, tanto os finalísticos quanto os de apoio. Além disso, possibilita uma visualização mais precisa dos subsistemas e das relações entre os processos executados pelo Setor de Defesa, visando, em última análise, obter a sinergia necessária nas atividades conduzidas por todos os órgãos.

O Mapa de Contexto, anexo à cadeia de valor, desdobra o segundo nível dos macroprocessos, apresentando de maneira esquemática o ambiente em que os processos do Setor de Defesa se inserem. Ele traz clareza e facilita a comunicação, ajudando a identificar quais áreas setoriais necessitam de maior sinergia entre a Administração Central do Ministério da Defesa e as Forças Armadas. Isso, por sua vez, facilita as decisões estratégicas para otimizar os processos.



III – MAPA DE CONTEXTO



IV – DESCRIPTORES E PROCESSOS VINCULADOS

Os descriptores delimitam a abrangência de cada macroprocesso, detalhando as principais atividades que devem ser executadas pelos diversos integrantes da estrutura organizacional do Setor de Defesa. Os processos vinculados referem-se ao desdobramento do macroprocesso em áreas e atividades consideradas críticas para sua efetiva execução.

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	DESCRIPTORES E PROCESSOS VINCULADOS
Preparo e Emprego das Forças Armadas	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades relacionados ao preparo e emprego das Forças Armadas, para mantê-las em elevado estado de prontidão para serem empregadas no cumprimento de sua destinação constitucional, na realização das atribuições subsidiárias e no apoio à política externa. Para tanto, tem por propósito a construção e o aperfeiçoamento das capacidades militares de defesa necessárias ao cumprimento das missões. Além disso, busca permanentemente elevar o nível de interoperabilidade entre as Forças e fazer com que estejam convenientemente equipadas, organizadas, apoiadas e dotadas de recursos humanos adequadamente qualificados. Abrange, também, um conjunto de processos relacionados ao planejamento, coordenação e emprego do instrumento militar de forma conjunta, com o máximo de sinergia e eficiência. Considera possíveis ambientes de emprego, presentes e futuros, as possibilidades de atuação e as perspectivas de emprego, integrando forças conjuntas ou atuando de forma combinada, inclusive em ambientes interagências, em âmbito nacional ou internacional.</p> <p>Principais processos vinculados: <i>planejamento estratégico militar; planejamento e execução de operações militares; capacidades militares de defesa; operações de paz; comando e controle; apoio logístico; operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO); planejamento de emprego conjunto e combinado; doutrina conjunta, combinada e interagências; apoio jurídico às operações militares; projetos estratégicos de defesa; cibernetica; adestramento para emprego conjunto, combinado e interagências; e interoperabilidade.</i></p>
Política e Estratégia de Defesa	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades do mais alto nível da área de Defesa, compreendendo as bases para o planejamento (conjuntura e cenários) e o planejamento em si, repercutindo na emissão de políticas, estratégias e outros normativos de alta relevância institucional.</p> <p>Principais processos vinculados: <i>políticas e estratégias relacionadas à defesa; conjuntura nacional e internacional; cenários de defesa; Política Nacional de Defesa (PND); Estratégia Nacional de Defesa (END); Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN); e normatização de assuntos estratégicos de competência da defesa.</i></p>

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	DESCRITORES E PROCESSOS VINCULADOS
Cooperação para o Desenvolvimento Nacional	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades relacionados às atribuições subsidiárias geral e particulares das Forças Armadas, voltadas para o apoio ao desenvolvimento nacional, à defesa civil e à valorização a cidadania, contribuindo para o fortalecimento de setores estratégicos propulsores do progresso do país, além de promover o patriotismo e o civismo no âmbito da sociedade brasileira.</p> <p>Principais processos vinculados: desenvolvimento da infraestrutura nacional; contribuição para a consecução dos interesses marítimos nacionais nas Águas Jurisdicionais Brasileiras (Amazônia Azul®); apoio aos setores propulsores do desenvolvimento do País; políticas públicas de promoção da cidadania; programas educacionais e desportivos; programas sociais; apoio à defesa civil; cooperação com as ações estatais contra crimes transfronteiriços; emergência sanitária; e cooperação com a proteção e preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável.</p>
Apoio à Política Externa	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades pertinentes ao relacionamento internacional de defesa, incluindo as ações de Diplomacia de Defesa, considerando a diplomacia militar nas cooperações multilaterais e bilaterais, a atuação nos organismos e fóruns internacionais, relações comerciais de produtos de defesa e relações institucionais internacionais. Visa cooperar com o fortalecimento da imagem do país no exterior, com o aumento da confiança mútua com as nações amigas, contribuir para a paz e a segurança internacionais e incrementar a inserção dos produtos e sistemas de defesa no mercado internacional.</p> <p>Principais processos vinculados: cooperação multilateral de defesa; atuação nos organismos e fóruns internacionais; cooperação e intercâmbio bilateral de defesa; operações internacionais; relações comerciais de produtos e sistemas de defesa no exterior; relações e acordos internacionais; e operações de ajuda humanitária.</p>

MACROPROCESSOS DE APOIO	DESCRITORES E PROCESSOS VINCULADOS
Governança de Defesa	<p>O macroprocesso engloba instâncias, ferramentas e o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.</p> <p>Principais processos vinculados: <i>deliberações do Conselho Superior de Governança (CONSUG); processo de Planejamento Estratégico Setorial de Defesa (PESD); Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa (PPED); e estruturação do potencial estratégico de defesa em torno de capacidades.</i></p>
Interação com a Sociedade	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades que garantem registros e informações sobre atos administrativos, na forma da lei, além de representação contra o exercício negligente ou abusivo de agentes públicos e participação na formulação de políticas públicas nacionais e setoriais. Objetiva proporcionar maior participação e conhecimento da sociedade sobre as atividades do Setor de Defesa, com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional.</p> <p>Principais processos vinculados: <i>ouvidoria; gestão da transparéncia ativa; acesso à informação; e gestão de dados abertos.</i></p>
Planejamento e Orçamento	<p>O macroprocesso consiste em processos e atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos da Defesa. O objetivo é priorizar a implementação de iniciativas e ações da Defesa, tendo como base a PND, a END, PESD, as políticas públicas de interesse da Defesa e os programas de Governo que envolvem a Defesa, de forma a promover a adequada alocação e gestão de recursos.</p> <p>Principais processos vinculados: <i>gestão do Plano Plurianual (PPA); gestão do orçamento; e transferência de recursos.</i></p>
Gestão do Conhecimento	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades relacionados à transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Compreende processos e atividades suportados por tecnologias que proporcionam apoio para aprender, desenvolver, compartilhar, facilitar o acesso e aplicar conhecimentos, visando a aumentar o desempenho institucional e as condições para implantar inovações.</p> <p>Trata-se de um macroprocesso sistemático de gerenciamento do conhecimento que utiliza, como instrumentos, os meios de conhecimento e os propósitos de sua aplicação, considerando a cultura organizacional. Tem o objetivo de apoiar a criação e aprendizagem do conhecimento, integrar, armazenar, compartilhar e utilizar seus ativos, além de estabelecer fluxos de informações que auxiliem o Setor de Defesa a atingir a efetividade no cumprimento de sua missão institucional.</p> <p>Principais processos vinculados: <i>gestão da informação; gestão do conhecimento institucional; construção do conhecimento em Defesa Nacional; gestão da cultura organizacional; e gestão da aprendizagem institucional.</i></p>

MACROPROCESSOS DE APOIO	DESCRITORES E PROCESSOS VINCULADOS
In inteligência de Defesa	<p>O macroprocesso abrange processos e atividades voltados para a busca de dados, a produção e a proteção de conhecimentos no âmbito do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE), bem como a gestão da atividade de inteligência. Tem como objetivo subsidiar a condução de processos decisórios, apoiar a formulação de políticas e estratégias, alicerçar a elaboração do planejamento estratégico militar e apoiar a elaboração e a condução de operações militares em âmbito nacional e internacional.</p> <p>Principais processos vinculados: produção e proteção de conhecimentos; e gestão da atividade de inteligência.</p>
Logística de Defesa	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades ligados ao desenvolvimento integrado das capacidades logísticas das Forças Armadas para emprego conjunto. Tem como objetivo empregar a logística de defesa com o máximo de sinergia e eficácia em proveito das operações militares, bem como respaldar a aplicação de recursos junto aos órgãos de controle.</p> <p>Principais processos vinculados: ciclo de vida de sistemas e produtos de defesa; catalogação; aquisições e contratações conjuntas; saúde operacional; acompanhamento dos projetos estratégicos conjuntos; subsistência e segurança de alimentos; obtenção de produtos e sistemas de defesa; geoinformação de defesa; e tarefas logísticas de transporte conjunto; e defesa alimentar.</p>
Consultoria Jurídica	<p>O macroprocesso consiste em processos e atividades relacionados à orientação, assessoria e emissão de pareceres jurídicos para assegurar a legalidade dos atos, decisões e procedimentos do Setor de Defesa. Tem como objetivo garantir o correto cumprimento da legislação vigente, apoiar a tomada de decisão e resguardar juridicamente as ações institucionais.</p> <p>Principais processos vinculados: análise de normas, atos e fatos administrativos/jurídicos; e solução de litígios administrativos.</p>
Mobilização Nacional e Militar	<p>O macroprocesso engloba processos e atividades relacionadas a Mobilização Nacional e Militar, que complementam a Logística Nacional. As medidas desenvolvidas visam à coordenação do Ministério da Defesa com os Ministérios, no âmbito da Mobilização Nacional, e com as Forças Singulares, no âmbito da Mobilização Militar, das ações necessárias para a preparação e eventual acionamento dos planos de mobilização, objetivando assegurar o emprego contínuo, adequado e oportuno dos meios e das condições necessárias para o enfrentamento das atividades de mobilização.</p> <p>Principais processos vinculados: arcabouço legal de mobilização; planos de mobilização; exercícios de mobilização; cadastramento e credenciamento de empresas de interesse da mobilização; convocação de civis e militares; Exercícios de Apresentação da Reserva (EXAR); coordenação do serviço militar; e coordenação das atividades sistêmicas de mobilização militar.</p>

MACROPROCESSOS DE APOIO	DESCRITORES E PROCESSOS VINCULADOS
<div data-bbox="182 595 436 718" style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center;"> Comunicação Estratégica </div>	<p>O macroprocesso Comunicação Estratégica abrange ações de comunicação externa e interna do Setor de Defesa, visando fortalecer a imagem institucional e promover a coesão organizacional no cumprimento de sua missão. No âmbito externo, este macroprocesso engloba processos e atividades voltados para ampliar o conhecimento da sociedade sobre as políticas, programas e projetos desenvolvidos pelo Setor de Defesa, fortalecendo sua imagem junto à opinião pública e promovendo maior transparência e integração com os diversos públicos de interesse. Já no âmbito interno, a comunicação estratégica busca disseminar informações relevantes e oportunas, promovendo a coesão institucional, o alinhamento organizacional e o fortalecimento dos valores do Setor de Defesa entre seus integrantes. Além disso, o macroprocesso contempla a interação e o gerenciamento das relações institucionais do Setor de Defesa com os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário; órgãos essenciais à Justiça; empresas públicas e privadas; e entidades estrangeiras, civis ou militares. Essas atividades visam estabelecer e conduzir parcerias, acordos e relacionamentos estratégicos que contribuam diretamente para a execução das políticas de defesa e para o alcance dos objetivos institucionais.</p> <p>Principais processos vinculados: comunicação institucional; comunicação social; gestão das relações institucionais; e assessoria parlamentar.</p>
<div data-bbox="182 1190 436 1336" style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center;"> Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação </div>	<p>O macroprocesso consiste em processos e atividades executados para promover o desenvolvimento do setor de ciência, tecnologia e inovação de interesse da Defesa, com ênfase na maior integração das áreas de CT&I das Forças com o Ministério da Defesa, inclusive no que se refere ao aperfeiçoamento da integração da tríade governo-indústria-academia para o domínio e uso de tecnologias.</p> <p>Principais processos vinculados: ciclo de vida de produtos e sistemas de defesa; parcerias estratégicas; prospecção tecnológica; pesquisa, desenvolvimento e inovação; e interação com a indústria e o meio acadêmico.</p>
<div data-bbox="182 1560 436 1706" style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center;"> Desenvolvimento da Base Industrial de Defesa </div>	<p>O macroprocesso consiste em processos e atividades executados para promover as condições necessárias ao fortalecimento e desenvolvimento da Base Industrial de Defesa (BID) brasileira, de acordo com os interesses da Defesa Nacional.</p> <p>Principais processos vinculados: classificação dos produtos e sistemas de defesa; credenciamento de empresas; compensação tecnológica; fomento à produção; marcos regulatórios; promoção comercial; operações de exportação e de importação; e catálogo de produtos, sistemas e empresas.</p>
<div data-bbox="182 1897 436 2043" style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px; text-align: center;"> Dimensão Humana </div>	<p>O macroprocesso consiste nos processos e atividades desenvolvidos para atrair, reter e motivar pessoas a ingressar e permanecer nos órgãos integrantes do Setor de Defesa, objetivando o incentivo, a valorização profissional e o apoio ao pessoal e seus dependentes.</p> <p>Principais processos vinculados: política e gestão de pessoal; qualidade de vida no trabalho; saúde assistencial; assistência ao pessoal; assistências social e religiosa; educação assistencial; sistema de proteção social dos militares; e moradia.</p>

V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetiva governança do Setor de Defesa está diretamente relacionada ao aperfeiçoamento e à melhoria contínua dos processos setoriais, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

Os esforços devem ser relacionados ao aprimoramento dos principais processos identificados na Cadeia de Valor do Setor de Defesa, espelhando a sinergia necessária ao pleno desenvolvimento das Capacidades Militares de Defesa.

A constante busca pelo alinhamento estratégico das ações setoriais contribuirá para a consecução do Objetivo-Síntese e o alcance da Visão de Futuro.

VI – GLOSSÁRIO

- **Cadeia de Valor do Setor de Defesa:** É uma ferramenta de representação da instituição, neste caso, o Setor de Defesa, como um conjunto de macroprocessos inter-relacionados. Ela permite a visualização da integração e coordenação existentes entre os macroprocessos, tanto os finalísticos quanto os de apoio.
- **Macroprocessos:** Um grande grupo de atividades interligadas que visam a um objetivo comum.
- **Macroprocessos de Apoio:** São os macroprocessos do Setor de Defesa que suportam as atividades finalísticas.
- **Macroprocessos Finalísticos:** Aqueles macroprocessos que entregam diretamente o valor principal, a missão do Setor de Defesa.
- **Mapa de Contexto:** O Mapa de Contexto é a representação gráfica e esquemática dos processos trabalhados no Setor de Defesa que se desdobram em um segundo nível até a entrega à sociedade.
- **PND (Política Nacional de Defesa):** Documento de alto nível que define os objetivos e diretrizes da Defesa Nacional.
- **END (Estratégia Nacional de Defesa):** Detalha as estratégias para atingir os objetivos e como serão alcançados.
- **LBDN (Livro Branco de Defesa Nacional):** Documento público de caráter comunicativo que informa a sociedade sobre a política de defesa do país.
- **GLO (Garantia da Lei e da Ordem):** Operações específicas em que as Forças Armadas atuam em caráter excepcional para manter a ordem pública.
- **SINDE (Sistema de Inteligência de Defesa):** Sistema responsável pela produção e proteção de conhecimentos de inteligência para a Defesa.
- **BID (Base Industrial de Defesa):** Conjunto de empresas e instituições que produzem bens e serviços de defesa.
- **PPA (Plano Plurianual):** Instrumento de planejamento de médio prazo do governo, definindo diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal.
- **CONSUG (Conselho Superior de Governança):** Mais alta instância de Governança que delibera acerca da direção estratégica do Setor de Defesa.
- **PESD (Planejamento Estratégico Setorial de Defesa):** Planejamento estratégico específico do Setor de Defesa.
- **Setor de Defesa:** Ministério da Defesa e as Forças Armadas.
- **PPED (Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa):** Conjunto dos programas e projetos mais importantes e de maior impacto para a defesa.
- **EXAR (Exercícios de Apresentação da Reserva):** Exercícios anuais para a apresentação de reservistas.
- **CT&I (Ciência, Tecnologia e Inovação):** Sigla amplamente utilizada para se referir ao setor de Ciência, Tecnologia e Inovação.
- **AEB (Agência Espacial Brasileira):** Agência responsável pelo programa espacial brasileiro.

- **CRE (Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional):** Comissão do Senado Federal em formato de colegiado que analisa e opina sobre assuntos de política externa e questões de Defesa Nacional, como as Forças Armadas e o território.
- **CREDN (Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional):** Comissão da Câmara dos Deputados com atuação direta no Setor de Defesa.
- **Prontidão:** Estado de preparo e capacidade de uma força para ser empregada imediatamente.
- **Interoperabilidade:** Crucial para o sucesso de missões conjuntas, é definida como a capacidade de diferentes forças militares (ou agências) operarem juntas de forma eficaz.
- **Emprego conjunto:** Refere-se à utilização coordenada de duas ou mais Forças Singulares (Exército, Marinha, Aeronáutica) de um mesmo país.
- **Emprego combinado:** Complementar ao emprego conjunto, envolve a utilização de forças militares de diferentes países em uma mesma operação.
- **Ambientes interagências:** São cenários de atuação que envolvem a coordenação entre as Forças Armadas e outras agências ou órgãos governamentais (civis).
- **Adestramento:** No contexto militar, significa o treinamento e a capacitação contínua das tropas e unidades.
- **Comando e Controle (C2):** Refere ao exercício da autoridade e direção do comandante sobre as forças sob sua responsabilidade.
- **Doutrina militar:** São os princípios e diretrizes que orientam o planejamento e a execução das operações militares.
- **Capacidades militares de defesa:** Conjunto de recursos, habilidades e conhecimentos necessários para cumprir as missões de defesa.
- **Apoio logístico:** Essencial para qualquer operação, engloba o planejamento e a execução de atividades para suprir e manter as forças.
- **Apoio jurídico às operações militares:** Trata da assistência legal fornecida para garantir a conformidade e a validade das ações militares.
- **Conjuntura e cenários:** São análises do contexto atual e projeções futuras que fundamentam o planejamento estratégico.
- **Normativos:** São atos oficiais que estabelecem regras e diretrizes.
- **Gestão estratégica:** É o processo de definir, implementar e monitorar estratégias para alcançar objetivos de longo prazo.
- **Alinhamento estratégico:** Refere-se à coordenação de todas as ações e recursos para que trabalhem em conjunto em prol dos objetivos estratégicos definidos.
- **Diplomacia militar:** Prossecução de objetivos de política externa por meio do emprego pacífico de recursos e capacidades de militares de defesa.
- **Diplomacia de Defesa:** Conceito mais amplo, abrangendo esforços diplomáticos relacionados à Defesa do País que envolve outros órgãos com objetivos de construir confiança, prevenir crises, resolver conflitos e promover a cooperação.
- **Cooperações multilaterais e bilaterais:** Acordos e parcerias envolvendo muitos países (multilateral) ou apenas dois (bilateral).
- **Organismos e fóruns internacionais:** Entidades e plataformas de discussão onde a Defesa interage com outros países e blocos.
- **Confiança mútua:** É a base para a construção de relações internacionais estáveis e produtivas.

- **Atribuições subsidiárias:** Atividades secundárias das Forças Armadas, que não são sua missão principal (defesa da pátria), mas que contribuem para o desenvolvimento nacional, apoio à defesa civil e o bem-estar social.
- **Setores propulsores do desenvolvimento do país:** Áreas estratégicas da economia ou da sociedade que impulsionam o crescimento e o avanço do Brasil.
- **Águas Jurisdicionais Brasileiras (Amazônia Azul®):** Área marítima de grande extensão sob jurisdição do Brasil, de importância estratégica e econômica.
- **Políticas públicas:** Ações criadas pelo governo para resolver problemas sociais e atender às necessidades da população.
- **Desenvolvimento sustentável:** Desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades.
- **Crimes transfronteiriços:** Crimes que ultrapassam as fronteiras de um país, como tráfico de drogas, armas e pessoas.
- **Defesa civil:** Conjunto de ações preventivas e de resposta a desastres naturais ou tecnológicos, com participação de diversos órgãos e da sociedade.