PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO AMAZONAS

EIXO 03

OMAR AZIZ

psd
Partido Social Democrático

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

EIXO 03

OMAR AZIZ

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

EIXO 03

OMAR AZIZ

Um projeto integrado para um Amazonas mais forte

Este volume reúne um conjunto de políticas públicas que se complementam. Afinal, nenhum estado transforma seu futuro investindo em áreas isoladas. É dessa compreensão que nasce o Eixo 3 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas, concebido para ultrapassar os limites de um mandato e consolidar uma verdadeira política de Estado.

Aqui, a **Educação** ocupa o centro dessa transformação. É ela que amplia oportunidades, reduz desigualdades, forma profissionais, fortalece a cidadania e prepara novas gerações para os desafios de um mundo em permanente mudança. Mas educar, por si só, não basta. É preciso criar as condições para que esse conhecimento se transforme em desenvolvimento econômico, inclusão social e melhoria da qualidade de vida.

Por isso, a **Cultura** fortalece a identidade amazonense e impulsiona a economia criativa. A Habitação busca construir cidades mais humanas. O **Meio Ambiente** demonstra que preservar a floresta e gerar emprego e renda são objetivos inseparáveis. As **Políticas Indigenistas** reafirmam o compromisso com os povos originários e a proteção de seus direitos.

Ao mesmo tempo, Ciência, Tecnologia e Inovação tornam-se instrumentos indispensáveis para enfrentar os desafios do século XXI. Nesse contexto, a **Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM)** fortalece a produção do conhecimento científico, enquanto o **Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM)** amplia a qualificação profissional e leva oportunidades ao interior. Complementando esse esforço, o programa **Amazonas Digital e Inovador** estabelece as bases para a transformação digital do Estado, modernizando a administração pública e ampliando a eficiência dos serviços.

Realizar profundas transformações exige responsabilidade, planejamento e capacidade de converter boas ideias em resultados concretos. Por isso, apresentamos diagnósticos, metas e ações para construir um Estado mais preparado para o futuro, mais justo, mais competitivo e comprometido com aquilo que possui de mais valioso: sua gente, sua floresta e sua extraordinária diversidade.

O propósito deste volume vai além da apresentação de soluções para diferentes setores. Seu principal objetivo é demonstrar que o desenvolvimento do Amazonas depende da integração entre todas essas políticas. Nenhuma delas alcançará todo o seu potencial se caminhar isoladamente. Juntas, elas têm capacidade para transformar a realidade para sempre. Sugestões, críticas e contribuições podem ser encaminhadas ao e-mail **amazonasfortedenovo@gmail.com**, um canal institucional permanente de diálogo com a sociedade.

Omar Aziz

O futuro começa nas escolhas que fazemos hoje. Chegamos, agora, ao Eixo 3 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas. Depois de apresentar propostas importantes para áreas como Segurança Pública, Saúde, Infraestrutura e Assistência Social, este Plano reafirma uma convicção que orienta todo o nosso projeto: a **Educação** ocupa uma posição central porque sustenta e impulsiona todas as demais políticas públicas.

Essa prioridade nasce de um diagnóstico que não podemos ignorar. Apesar do aumento dos investimentos em educação, os resultados de aprendizagem ainda estão muito abaixo do que o Amazonas pode e deve alcançar. Hoje, apenas 3% dos estudantes concluem o Ensino Médio com aprendizagem adequada em língua portuguesa e matemática. Esse desafio é agravado pela dificuldade de acesso à internet em muitas escolas, especialmente no interior, o que limita oportunidades e amplia desigualdades.

É para mudar tal realidade que o Plano Estratégico de Desenvolvimento propõe um grande **Pacto Estadual de Alfabetização**, com o compromisso de garantir que todas as crianças estejam alfabetizadas ao final do 2º ano do Ensino Fundamental. Na mesma direção, o programa **Amazonas Ensino Médio Forte** pretende transformar o Ensino Médio em uma etapa que faça sentido para os nossos jovens, combatendo o abandono escolar e ampliando a Educação Profissional e Técnica, em sintonia com as demandas do mercado de trabalho e com as vocações econômicas do Estado.

Queremos construir um Amazonas forte de novo, e para isso eu o convido a fazer uma jornada pelas propostas contidas neste terceiro volume. Aqui, a **Cultura** é vista como vetor de desenvolvimento sustentável e dimensão estruturante da vida econômica e social. A **Habitação** ganha políticas voltadas à urbanização adequada, à redução do *déficit* habitacional e à melhoria da infraestrutura das cidades. O **Meio Ambiente** descortina novas frentes de um modelo de desenvolvimento compatível com a conservação da floresta e a geração de emprego e renda. As **Políticas Indigenistas** são reconhecidas como prioridade estratégica e garantia de direitos humanos.

Ao longo destas páginas, o leitor também conhecerá programas estratégicos, como o **Amazonas Digital e Inovador**, primeiro plano decenal integrado de governo digital e transformação tecnológica concebido como política de Estado. Verá, ainda, o papel fundamental do **CETAM** e da **FAPEAM** neste novo Amazonas que planejamos construir.

Mais de uma centena de pessoas participou diretamente da elaboração deste trabalho. Pesquisadores, professores, especialistas, técnicos e profissionais de diferentes áreas contribuíram com conhecimento, experiência e dedicação para transformar este Plano em uma proposta sólida e conectada com a realidade do Amazonas. Trata-se de uma iniciativa inédita na história recente do Estado: um documento que permanece aberto ao diálogo, ao aperfeiçoamento contínuo e à participação da sociedade.

Mas nenhum plano, por melhor que seja, transforma uma realidade sozinho. A transformação do Amazonas será construída por todos nós.

Agradecimentos

A elaboração deste Plano contou com a contribuição de entidades de classe, conselhos profissionais, instituições de pesquisa, organizações da sociedade civil, representantes do setor produtivo, além de especialistas e colaboradores independentes que trouxeram visões, experiências e diagnósticos diversos.

Essas participações foram fundamentais para construir uma leitura plural, aberta ao mundo e, ao mesmo tempo, profundamente conectada aos contextos e desafios do Amazonas. Ao permitir que os problemas reais do território atravessassem a formulação das propostas, essas contribuições ajudaram a orientar a busca por soluções concretas e responsáveis.

Somadas ao trabalho da equipe técnica, apresentada em seção própria mais adiante, essas colaborações deram o pontapé inicial de um processo que segue em construção. O resultado é um Plano vivo, que reúne diferentes perspectivas na construção coletiva de soluções inteligentes e comprometidas com o futuro do Amazonas.

Canal aberto de Participação Cidadã

Durante todo o ano de 2026, nós estaremos disponibilizando o e-mail **amazonasfortedenovo@gmail.com**, por meio do qual cidadãos, instituições, pesquisadores, profissionais e agentes públicos poderão encaminhar sugestões, análises, críticas e contribuições ao conteúdo deste Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas.

Serão especialmente bem-vindas contribuições que apresentem atualizações de dados, informações, números, indicadores e referências técnicas, desde que acompanhadas da indicação clara das fontes utilizadas. Todas as manifestações recebidas integrarão o processo de escuta e qualificação contínua deste trabalho, reafirmando o compromisso com a transparência, o rigor técnico e a construção coletiva das políticas de desenvolvimento do Amazonas.

01. EDUCAÇÃO

11 Pé-de-Meia em ação e estratégia pedagógica Rumo Certo
21 Diagnóstico: Estado atual e base de evidências
92 Projeção da demanda escolar em um horizonte de dez anos

02. MEIO AMBIENTE

151 Diagnóstico: um panorama Ambiental do Amazonas
200 Síntese estratégica do ambiente de decisão
245 Considerações sobre a interiorização

03. CULTURA

263 Eixos estruturantes: o que são
273 As condições de fomento e crédito para a cultura
331 Considerações sobre a interiorização

04. FAPEAM

336 FAPEAM: modernização, pesquisa e desenvolvimento regional
364 Considerações para interiorização

05. CETAM

371 Onde estamos: diagnóstico para a transformação do CETAM
376 CETAM: uma análise das forças e limitações institucionais
394 Considerações sobre a interiorização

06. HABITAÇÃO

401 Diagnóstico habitacional do Amazonas: desigualdade e pressão urbana
414 Regularização fundiária: a insegurança que impede o desenvolvimento
429 Estratégias estruturantes para a política habitacional

07. GOVERNO DIGITAL

470 Diagnostico da situação atual
477 Análise estratégica: uma leitura integrada
488 Eixos estrategicos do programa Amazonas Digital e Inovador

08. POLÍTICAS INDÍGENISTAS

519 Política indigenista: da presença ancestral ao protagonismo no desenvolvimento
531 Leitura estratégica do contexto indigenista
563 Considerações sobre a interiorização

09. OUTROS ÓRGÃOS ADM

01. Educação

11 Pé-de-Meia em ação e estratégia pedagógica Rumo Certo

21 Diagnóstico: Estado atual e base de evidências

92 Projeção da demanda escolar em um horizonte de dez anos

PARTE 01

Programa estadual para a educação do Amazonas

A educação é o maior projeto de futuro que um Estado pode empreender. Não porque seja a mais urgente das demandas imediatas — há outras necessidades que exigem respostas rápidas —, mas porque é a única intervenção capaz de mudar, ao mesmo tempo, a trajetória individual de cada pessoa e a direção de toda uma sociedade.

Uma criança que aprende a ler, a raciocinar e a se expressar com autonomia não apenas amplia suas próprias oportunidades: ela participa de forma mais plena da democracia, cuida melhor da saúde coletiva, cria mais valor econômico e transmite às gerações seguintes um capital que nenhuma transferência financeira consegue substituir.

Este documento é integrante do Plano Estratégico de Desenvolvimento e apresenta um amplo Programa Estadual para a Educação do Amazonas, formulado como referencial estratégico para a próxima gestão estadual, com o compromisso de implementar e de oferecer ao debate público uma agenda de longo prazo, institucionalizável e orientada por resultados, para além da própria gestão.

Um Plano de Estado estabelece objetivos, sistemas e processos que sobrevivem às mudanças de gestão, porque estão ancorados em indicadores públicos verificáveis, mecanismos de acompanhamento autônomos e base institucional que dificulta a descontinuidade.

A educação precisa, mais do que qualquer outra política pública, dessa permanência. Os frutos de um bom sistema educacional amadurecem em uma ou duas décadas, não em um mandato. A descontinuidade é, historicamente, o maior destruidor de política educacional no Amazonas: projetos bem concebidos foram interrompidos a cada mudança de gestão. Esse reinício perpétuo impede que o Estado consolide seus avanços e, consequentemente, colha o que plantou.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, no qual se insere este documento, não é uma intenção para um futuro distante. A próxima gestão estadual, eleita em outubro de 2026, encontrará neste documento um conjunto operacional pronto para iniciar,

imediatamente, a implementação das políticas aqui descritas. A primeira gestão plantará as fundações: sistemas de dados, estrutura de governança, pactos com os municípios, programas-piloto com avaliação rigorosa e entrega dos primeiros resultados verificáveis. As gestões subsequentes — de quem quer que sejam — encontrarão sistemas funcionando, indicadores publicados e uma sociedade que já sabe o que exigir. Esse é o desenho que garante a continuidade para além das pessoas e dos mandatos.

A distinção entre Plano de Governo e Plano de Estado não é terminológica: é substantiva. Um Plano de Governo dura quatro anos e, com frequência, começa do zero a cada alternância de poder.

Arquitetura geral da estratégia educacional

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu capítulo dedicado à educação, combina visão estratégica e desenho de implementação.

O Módulo I apresenta a tese de Estado: finalidade da escola, diagnóstico, territorialidade amazônica, objetivos, eixos de execução e programas habilitadores.

O Módulo II apresenta a engenharia de execução: dados, governança, financiamento, roadmap, matriz territorial, riscos, calendário amazônico, Inteligência Artificial (IA), conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), compras públicas e matriz de dados.

A lógica de encadeamento é direta: o diagnóstico identifica a fragilidade; o eixo define a resposta; o programa transversal cria a capacidade de execução; e o indicador mede se a resposta chegou ao aluno, à escola e ao território.

O paradoxo que precisa ser enfrentado

A Constituição Federal garante que, no mínimo, 25% da receita líquida de impostos estaduais sejam destinados à educação. O novo FUNDEB, renovado em 2020, ampliou expressivamente os repasses federais. O Amazonas figura entre os estados beneficiários da complementação-VAAF[1] da União ao FUNDEB em 2024 — situação que indica capacidade fiscal abaixo do patamar mínimo nacional do VAAT (R$ 8.181,15 em 2023, conforme

1. VAAF significa Valor Anual por Aluno, um indicador financeiro do FUNDEB, que é o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. Ele representa o valor mínimo que deve ser investido anualmente por cada estudante da rede pública brasileira.

Portaria Interministerial MEC/ME nº 2/2023). A série histórica do valor anual efetivamente investido por aluno será fixada no *Data Book* (Fase 0) a partir do Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação do SIOPE/FNDE. E, ao mesmo tempo, os resultados educacionais estagnaram ou regrediram.

O Amazonas ocupa as últimas posições nacionais nas avaliações de aprendizagem. Apenas 3% dos concluintes do 3º ano do Ensino Médio têm aprendizagem adequada simultaneamente em Língua Portuguesa e Matemática (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025, com base no SAEB 2023) — contra 4,5% na média nacional. Em 2025, 57% das crianças do 2º ano do Ensino Fundamental estavam alfabetizadas — abaixo da meta estadual de 61% e a nove pontos da média nacional (66%), depois de o indicador ter recuado a 49,17% em 2024. Há estudantes que chegam ao 9º ano sem fluência leitora. O abandono escolar no Ensino Médio atingiu 4,3% em 2024 (Censo Escolar/MEC), com redução de 47% frente a 2022 atribuída em parte ao programa Pé-de-Meia. Professores adoeceram em proporção muito superior à média nacional. Escolas do interior operam sem combustível para geradores, sem merenda regular e com contratos de transporte fluvial vencidos há anos.

A interrupção das trajetórias no Amazonas relaciona-se a fatores que ultrapassam o campo pedagógico. Na capital e no interior, o abandono é atravessado por desigualdades territoriais, distância entre residência e escola, vulnerabilidade econômica, inserção precoce no trabalho, presença de atividades ilícitas, garimpo e exposição ao tráfico. Adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas e egressos dos sistemas socioeducativo e prisional exigem busca ativa, rematrícula imediata e proteção social, com articulação entre educação, assistência social, saúde e justiça.

Pé-de-Meia em ação e estratégia pedagógica Rumo Certo

O Programa Pé-de-Meia (Lei nº 14.818/2024) é um incentivo financeiro-educacional, na modalidade poupança, pago diretamente ao estudante matriculado no Ensino Médio público e inscrito no CadÚnico. Em 2025, o programa beneficiou 148 mil estudantes amazonenses (70% do público estadual elegível), com R$ 394 milhões investidos pelo MEC no Estado. Em 2026 (dado abril/2026), o número de beneficiários amazonenses alcançou 198.207, indicando expansão da cobertura.

A estratégia pedagógica vinculada ao Pé-de-Meia, denominada Rumo Certo, articula o incentivo financeiro com ações pedagógicas de permanência e conclusão do Ensino Médio (busca ativa, tutoria, projetos de vida). A integração entre o Pé-de-Meia e o Rumo Certo é eixo principal da política federal para enfrentar o abandono e a baixa conclusão do Ensino Médio, e converge plenamente com a meta de elevação da taxa de conclusão prevista neste Plano.

Esse paradoxo — investimentos crescentes e resultados estagnados — revela um problema estrutural. O desafio da educação no Amazonas não está, fundamentalmente, na falta de recursos. O que persiste é uma falha de gestão, priorização e capacidade de execução, que impede a transformação dos investimentos realizados em aprendizagem efetiva para os estudantes.

O gasto é expressivo, mas os resultados não. Gastar mais no modelo atual não resolve. É preciso gastar diferente, com prioridades explícitas, processos funcionando, professores preparados e apoiados, e dados que orientem decisões em tempo real. Na nova gestão, a educação terá um caráter absolutamente prioritário, com a utilização das ferramentas gerenciais mais modernas, incluindo inteligência artificial, de modo a reorganizar o que não funciona.

Achados dos órgãos de controle: o contraste entre investimento e resultado

A distância entre o volume de recursos aplicados e os resultados de aprendizagem não é apenas uma inferência analítica: está documentada nos atos dos órgãos de controle. Em outubro de 2025, no mesmo período em que o Amazonas figurou na última colocação nacional na média do Exame Nacional do Ensino Médio (INEP; *Ranking* de Competitividade dos Estados-CLP, 2025), o Tribunal de Contas do Estado aprovou inspeção extraordinária sobre os cem maiores contratos da pasta da educação e instalou comissão específica para fiscalizar a Secretaria de Educação, com participação do Ministério Público de Contas (Portaria TCE-AM nº 463/2025).

Achados recentes de controle externo sobre contratações e obras escolares no setor reforçam a importância de governança, transparência ativa e fiscalização — pilares indispensáveis à agenda de reconstrução e qualificação da educação prevista neste Plano Estratégico de Desenvolvimento.

O conjunto dos achados sustenta a tese central deste diagnóstico: o desafio amazonense não é, prioritariamente, de volume de recursos, mas de gestão, priorização e capacidade de execução. Onde o controle externo aponta contratos sob suspeita e obras paralisadas, o estudante encontra a outra ponta da mesma falha: escola sem professores em número suficiente, sem material didático regular e, em parte dos casos, sem o próprio prédio em condições de funcionamento.

Fontes: INEP e *Ranking* de Competitividade dos Estados (CLP), 2025; Tribunal de Contas do Estado do Amazonas — inspeção extraordinária aprovada em 15/10/2025, Portaria nº 463/2025 e representação publicada no DOE-TCE de 02/03/2026; auditoria nacional Atricon/Instituto Rui Barbosa (Operação Educação).

Uma análise do macroambiente externo

A leitura do paradoxo decisivo (gasto crescente, resultado estagnado) ganha precisão quando situada no ambiente externo em que o sistema educacional amazonense opera. A análise PESTEL organiza este ambiente em seis dimensões — Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal — e mapeia, em cada uma delas, as condições e restrições que condicionam o desenho da resposta estratégica. O quadro a seguir consolida 36 registros externos, cada um ancorado em fonte primária ou marco normativo vigente.

Quadro 1 — Matriz PESTEL × SWOT da cultura do Amazonas

A Matriz PESTEL × SWOT da Cultura revela 120 fatores estratégicos organizados em 6 dimensões e 4 quadrantes — oferecendo diagnóstico sistêmico para o Plano Estadual de Cultura do Amazonas

Análise PESTEL do contexto político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal em que o programa será executado, considerando a vertente da educação. Cada fator está ancorado em dados primários (Censo Escolar 2024, SAEB 2023, ICA/MEC, IBGE/PNAD) ou em marcos normativos vigentes.

Dimensão	Fatores-chave com evidência
Política (P)	• Novo PNE 2026-2036 (Lei nº 15.388/2026) com horizonte decenal; • Sistema Nacional de Educação (LC nº 220/2025) e CITE como marco federativo. • Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) vinculado ao ICMS Educacional; • Programa federal Pé-de-Meia beneficiou 198.207 estudantes amazonenses (68% das matrículas estaduais do Ensino Médio, MEC abril/2026); • Ciclo eleitoral 2026 — próxima gestão inaugura a implementação; • Alerta do TCE-AM (out/2025) sobre regressão no ICA.
Econômica (E)	• VAAT abaixo da média nacional — estado beneficiário da complementação da União via VAAF (FUNDEB); • Demanda por técnicos em mecânica, eletrônica e automação no Polo Industrial de Manaus; • Bioeconomia e economia da floresta como frente emergente; • 51.708 docentes na rede compõem maior componente do gasto; • 70% das matrículas do Ensino Fundamental inicial são municipais — interdependência fiscal; • Restrição fiscal estrutural exige eficiência alocativa superior.
Social (S)	• Estado jovem — idade mediana 27 anos (vs. 35 anos no Brasil); • Crescimento populacional 1,0% ao ano (mais do que o dobro nacional); • Pressão migratória sobre Manaus (Zonas Norte e Leste); • Tráfico e garimpo como concorrentes diretos da escola entre jovens; • Comunidades indígenas e ribeirinhas com mobilidade sazonal; • Adoecimento docente expressivo — transtornos mentais já são a principal causa de afastamento da categoria.

Tecnológica (T)	• CEME/AM: sete estúdios e cobertura nos 62 municípios — ativo subutilizado; • 58,1% das escolas com acesso à internet (e apenas 57,1% nas escolas estaduais; 56,6% com Wi-Fi adequado) — 2º pior índice do Brasil; • Satélite LEO viabiliza territórios sem cobertura terrestre; • Energia solar com bateria elimina dependência de diesel; • IA aplicada à gestão educacional — janela de oportunidade; • LGPD operacional como marco para prontuário e modelos algorítmicos.
Ambiental (A)	• Território continental, com 1,56 milhão de km²; • Centenas de escolas acessíveis exclusivamente por via fluvial; • 43% das escolas com até 50 matrículas — 2º maior do país; • Sazonalidades amazônicas (cheias e secas) alteram rotinas; • Cadeia de dependências sistêmicas: energia → logística → alimentação; • Mudanças climáticas amplificam a frequência de eventos extremos — *El Niño* 2026/2027 com 82% de probabilidade de formação (maio-jul/26) e 96% de persistência até fev/27; (NOAA/CPC, maio 2026; Nota Técnica Cemaden nº 627/2026).
Legal (L)	• Constituição Federal — mínimo de 25% dos impostos para educação; • LDB atualizada por Leis nº 15.360/2026 e nº 15.369/2026; • FUNDEB (Lei nº 14.113/2020) com complementação-VAAF; • BNCC e Computação na Educação Básica (Res. CNE/CEB 1/2022); • Ensino Médio: Leis nº 13.415/2017 e nº 14.945/2024; • LGPD, ECA, LBI e Política Nacional de Educação Digital vigentes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diagnóstico do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas; Inep/Censo Escolar 2024; MEC/CNCA, IBGE/PNAD Contínua; IBGE/Censo 2022 e marco normativo nacional vigente (Constituição Federal, LDB, FUNDEB, BNCC, Leis nº 13.415/2017, nº 14.945/2024, nº 15.360/2026, nº 15.369/2026, nº 15.388/2026, LC nº 220/2025).

A leitura PESTEL revela que o Amazonas opera em ambiente externo com janelas estratégicas significativas (novo PNE, SNE/CITE, Pé-de-Meia, satélite LEO, IA, fundos de impacto) e restrições estruturais reais (capacidade fiscal abaixo da média, distância continental, sazonalidades amazônicas). Esse pano de fundo justifica a formulação das seis premissas orientadoras que se seguem.

A aprendizagem não depende apenas do que acontece na sala de aula, mas também da qualidade da internet, da logística fluvial, da energia disponível e das oportunidades oferecidas aos jovens.

As seis premissas orientadoras

Transformar a educação do Amazonas exige foco em resultados, coerência entre diagnóstico e solução, e execução disciplinada. Seis premissas orientam todas as decisões deste documento e são, ao mesmo tempo, compromissos políticos verificáveis.

Resultado como critério	O termômetro de eficiência é a aprendizagem do aluno — não os processos administrativos, a aprovação de contas ou a execução de obras. Tudo o que não contribui diretamente para o que acontece na sala de aula é meio, não fim.
Decisão por demonstrações	Nenhuma política é adotada por pressão, tradição ou aparência. O que orienta as escolhas são dados verificáveis, avaliações rigorosas e as lições do que funcionou — no Amazonas, no Brasil e no mundo.
Equidade territorial	Todo investimento e toda política devem garantir ao estudante do interior um padrão equivalente — não idêntico, mas equivalente — ao de Manaus. A equidade territorial não é aspiração: é um princípio de desenho.
Tecnologia e IA como aceleradores	As ferramentas de gestão mais modernas, incluindo a inteligência artificial, serão utilizadas de forma intensiva e responsável para otimizar operações, apoiar professores, diagnosticar aprendizagem e identificar riscos antes que se convertam em crises.
Continuidade institucional	Programas estruturantes serão protegidos contra descontinuidade por mecanismos concretos: indicadores públicos, termos de acordo com municípios, avaliação externa regular e governança que não dependa de uma única liderança.
Transparência como disciplina	A sociedade tem o direito de saber como os recursos da educação são aplicados e quais resultados estão sendo produzidos. Relatórios semestrais públicos, em linguagem acessível, não são obrigação formal — são instrumento de governança.

Módulo I: Para que serve a escola

► O processo educativo e a estrutura curricular

A educação formal tem por objetivo desenvolver, de modo progressivo e sistemático, as capacidades intelectuais do estudante: compreensão, raciocínio, linguagem, pensamento crítico e domínio de conhecimentos. Essas capacidades são a base para o exercício pleno da cidadania e da participação produtiva na sociedade.

Essa definição tem três implicações operacionais diretas para o nosso Programa de Educação. Primeira: aprendizagem — e não apenas presença ou matrícula — é o resultado que importa. Segunda: os indicadores devem medir desenvolvimento real de capacidades, não insumos. Terceira: nenhum estudante deveria avançar de etapa sem ter desenvolvido as competências fundacionais daquela etapa, especialmente leitura com fluência e raciocínio matemático básico.

Há um argumento pedagógico rigoroso e empiricamente fundamentado para tratar a leitura como prioridade das prioridades nas séries iniciais: quem não lê não acessa nenhuma outra disciplina, porque todas exigem leitura. O ENEM e qualquer avaliação contemporânea são situacionais: o aluno precisa compreender o enunciado antes de aplicar o conhecimento específico.

► Educação Infantil: o início da jornada

Embora a responsabilidade constitucional pela Educação Infantil seja predominantemente municipal, este Plano Estratégico de Desenvolvimento a inclui porque o que acontece nessa etapa determina o nível de preparo com que as crianças chegam ao 1º ano do Ensino Fundamental. A linguagem oral desenvolvida antes dos seis anos é o principal preditor de uma alfabetização bem-sucedida. O Estado não substituirá os municípios na Educação Infantil, mas atuará, ativamente, como indutor federativo: apoiará planejamento de vagas, formação, avaliação, busca ativa, infraestrutura, dados e ajuste federativo de metas, respeitada a autonomia municipal.

Competências estruturantes da Educação Infantil

01 — LINGUAGEM ORAL, VOCABULÁRIO E ESCUTA ATIVA:
ampliação progressiva da comunicação verbal e não verbal, com atenção especial à oralidade, à narrativa, à expressão de necessidades, à escuta de histórias e ao contato cotidiano com livros, cantigas, imagens e repertórios culturais amazônicos.

02 — SOCIALIZAÇÃO, AUTONOMIA E CONVIVÊNCIA:
interação respeitosa, cooperação, reconhecimento de regras, autocuidado básico, resolução dialogada de conflitos e construção inicial de vínculos com adultos e pares.

03 — RACIOCÍNIO PRÉ-MATEMÁTICO:
contagem, comparação, ordenação, padrões, formas, localização espacial, medidas simples e resolução de pequenos problemas presentes na rotina da criança.

04 — CURIOSIDADE CIENTÍFICA E RELAÇÃO COM O AMBIENTE:
observação da natureza, ciclos da água, animais, plantas, clima, alimentação, higiene e sustentabilidade, aproveitando a floresta, o rio e o território como referências pedagógicas vivas.

05 — DESENVOLVIMENTO MOTOR, ARTÍSTICO E SIMBÓLICO:
coordenação fina e ampla, brincadeiras, movimento, expressão corporal, música, desenho, dramatização e criação livre, sempre com intencionalidade pedagógica adequada à infância.

► Ensino Fundamental: etapa de grandes desafios

Abrange do 1º ao 9º ano. É a etapa em que os *déficits* do Amazonas se acumulam com maior velocidade: lacunas de alfabetização nos Anos Iniciais (1º ao 5º ano) convertem-se, nos anos finais, em distorção idade-série, desengajamento e abandono. A Computação na Educação Básica possui base normativa própria na Resolução CNE/CEB nº 1/2022, fundamentada no Parecer CNE/CEB nº 2/2022, como complemento à BNCC. Para o Amazonas, o desafio é transformar essa exigência em currículo implementado, formação docente, infraestrutura mínima, atividades plugadas e desplugadas e uso pedagógico real, especialmente nas escolas do interior.

Os Anos Finais (6º ao 9º ano) merecem atenção especial: são a travessia crítica entre alfabetização estabelecida e permanência no Ensino Médio. O estudante que chega ao 6º ano com leitura inadequada não acompanha matemática, ciências, história, geografia ou qualquer disciplina que dependa de enunciado, interpretação e vocabulário acadêmico. A intervenção nessa etapa precisa ser preventiva, não remediativa.

Competências e conhecimentos estruturantes do Ensino Fundamental:

1

LEITURA, ESCRITA E ORALIDADE:

alfabetização no tempo certo, fluência leitora, interpretação, produção textual, argumentação, repertório literário e capacidade de estudar por meio de textos progressivamente mais complexos.

2

MATEMÁTICA FUNDACIONAL:

domínio de operações, frações, proporcionalidade, geometria, medidas, estatística, probabilidade e resolução de problemas reais, com recomposição sistemática das lacunas identificadas por avaliação formativa.

3

CIÊNCIAS DA NATUREZA:

compreensão de fenômenos biológicos, físicos e químicos, método científico, saúde, ambiente, energia, água, biodiversidade e sustentabilidade, com conexão direta com os ecossistemas amazônicos.

4

CIÊNCIAS HUMANAS:

história, geografia, território, cultura, cidadania, direitos, diversidade, identidade regional, urbanização de Manaus, interiorização e relação entre economia, ambiente e sociedade.

5

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS E CIDADANIA DIGITAL:

cooperação, empatia, responsabilidade, autocuidado, combate à desinformação, segurança on-line, respeito à diversidade e mediação de conflitos.

► Computação na Educação Básica: normas complementares à Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

O Parecer CNE/CEB nº 2/2022 e a Resolução CNE/CEB nº 1/2022 estruturam a Computação na Educação Básica em três eixos: Pensamento Computacional, Mundo Digital e Cultura Digital. No Amazonas, essa agenda deve ser implementada de modo territorializado: atividades desplugadas para escolas sem conectividade estável, uso pedagógico do CEME/AM, formação docente progressiva e integração com a Política Nacional de Educação Digital.

O eixo de Pensamento Computacional trata de decomposição de problemas, reconhecimento de padrões, abstração, algoritmos, lógica e resolução estruturada de desafios, inclusive sem computador quando a conectividade não estiver disponível.

Já o Mundo Digital se refere à compreensão de dispositivos, redes, dados, segurança, funcionamento básico de sistemas digitais, cultura de uso responsável e noções de infraestrutura tecnológica. Por sua vez, a Cultura Digital abarca o uso crítico, ético e criativo de tecnologias, produção de conteúdo, privacidade, combate à desinformação, cidadania digital e preparação para convivência com IA.

► Ensino Médio: etapa final da Educação Básica

Articula a Formação Geral Básica (FGB) com os Itinerários Formativos e deve recuperar sentido para o jovem amazonense: aprender, permanecer, concluir e enxergar trajetória real de vida, trabalho, cidadania e continuidade de estudos. Para adolescentes pressionados por trabalho precoce, vulnerabilidade econômica ou cooptação pelo tráfico, a escola precisa oferecer pertencimento, projeto, proteção e retorno percebido.

Foto: Eliton Santos

► Compromisso Nacional Toda Matemática: adesão estadual e municipal

O Compromisso Nacional Toda Matemática, política coordenada pela Secretaria de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação (MEC) e instituída pelo Decreto nº 12.641/2025, busca fortalecer o ensino da matemática na Educação Básica, com foco em aprendizagem alinhada à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), formação de professores, redução das desigualdades educacionais e apoio técnico e financeiro às redes de ensino. O Estado do Amazonas e 55 municípios aderiram formalmente ao programa.

No diagnóstico inicial, o programa identificou uma baixa proporção de professores com formação adequada em Matemática nos Anos Finais (6º ao 9º ano) do Ensino Fundamental, o que confirma o gargalo apontado no diagnóstico estadual. Foram repassados R$ 1,3 milhão a 236 escolas estaduais participantes, e 200 professores de Matemática participaram da escuta estadual realizada em 105 escolas. A continuidade dessa adesão é fundamental para o eixo de Aprendizagem da estratégia.

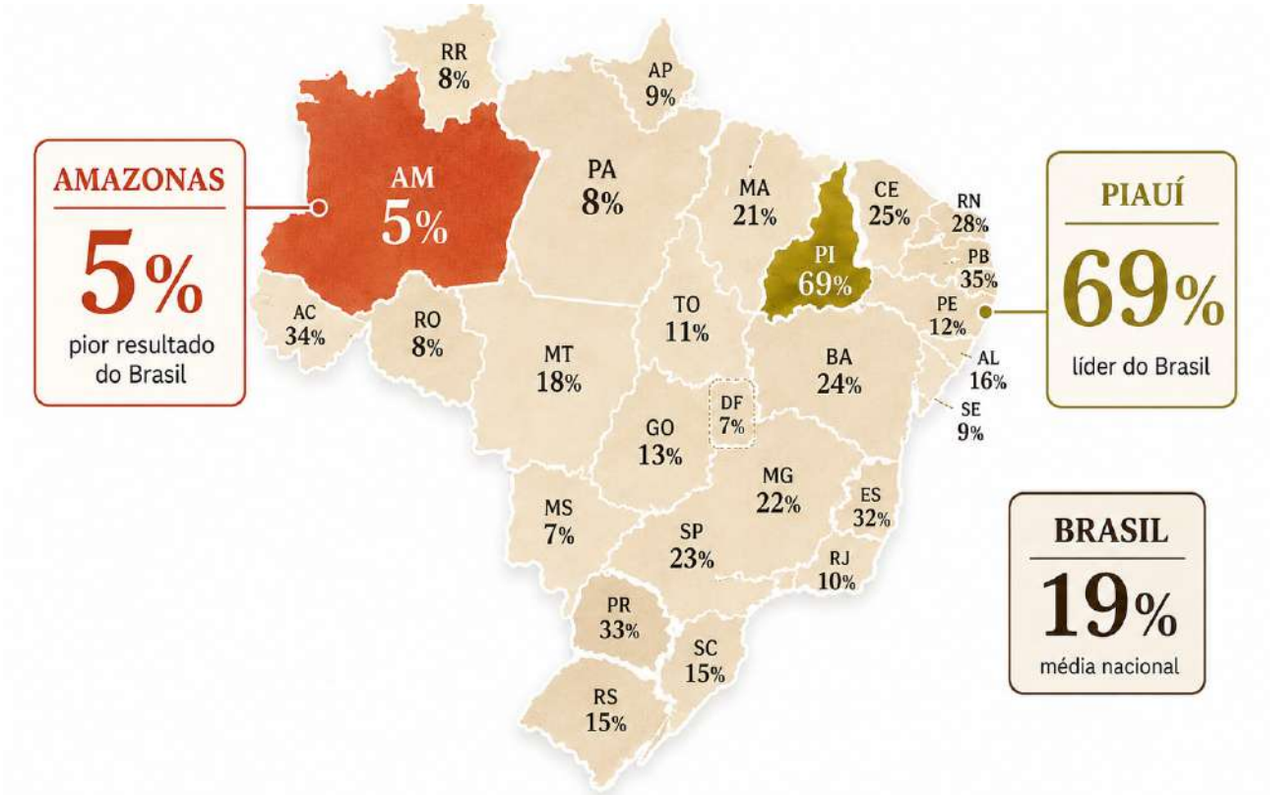
Itinerários formativos com lastro real: percursos conectados a interesses dos estudantes, oportunidades territoriais, formação técnica, economia digital, bioeconomia, indústria, logística, turismo, saúde, cultura e serviços.

► Sobre a educação profissional e tecnológica

A expansão da educação profissional e tecnológica constitui uma das agendas mais estratégicas para o futuro do Amazonas. O fortalecimento dessa modalidade de ensino é essencial para atender às demandas do Polo Industrial de Manaus, apoiar o desenvolvimento das cidades-polo do interior, impulsionar os arranjos produtivos locais e preparar trabalhadores para áreas em rápida transformação, como tecnologia, automação, manutenção industrial, logística, energia, conectividade e bioeconomia.

Apesar desse potencial, o Estado ainda apresenta um dos quadros mais desafiadores do país. Em 2025, apenas 5% dos estudantes da rede pública amazonense estavam matriculados na Educação Profissional Técnica (EPT), o menor percentual entre todas as unidades da Federação. O resultado revela uma distância significativa em relação ao desempenho de estados mais avançados nessa área. No Piauí, líder nacional, 69% dos estudantes da rede pública frequentavam cursos técnicos, enquanto a média brasileira alcançava aproximadamente 19%.

Figura 1 — Matrículas em Educação Profissional Técnica por unidade da federação em 2025.



Fonte: MEC — Briefing Educação Básica Amazonas (maio/2026); Inep/Censo Escolar 2025.

Diagnóstico: Estado atual e base de evidências

A construção deste diagnóstico não se baseou exclusivamente em indicadores estatísticos. Foi precedida por um amplo ciclo de escuta, que reuniu oitivas com especialistas em educação, professores, gestores da rede estadual, representantes da academia, organizações da sociedade civil e municípios.

Esse processo permitiu confrontar a percepção dos diferentes atores envolvidos com as evidências empíricas disponíveis, reduzindo o risco de diagnósticos baseados exclusivamente em impressões ou em indicadores isolados. A combinação entre escuta qualificada, análise de dados e avaliação técnica proporcionou uma compreensão mais abrangente dos desafios da educação amazonense, contemplando tanto as fragilidades estruturais do sistema quanto as especificidades territoriais, sociais e institucionais que condicionam a formulação de políticas públicas. As constatações resultantes desse processo servem de fundamento para as diretrizes, prioridades e propostas apresentadas ao longo deste Plano.

As sete dimensões de fragilidade

A análise da educação amazonense revela um padrão persistente e cumulativo de fragilidades. Não se trata de problemas independentes: cada dimensão alimenta e amplifica as demais. Compreender essas relações causais é condição para priorizar intervenções com efetividade. A convergência dos dados disponíveis é inequívoca: o problema prioritário não é ausência de recursos — é ausência de um sistema de gestão que converta esses recursos em aprendizagem real.

Aprendizagem: o *déficit* cumulativo

O problema principal não é "baixo desempenho" em uma avaliação pontual — é a incapacidade funcional acumulada. Lacunas de alfabetização nos Anos Iniciais (1º ao 5º ano) convertem-se em barreiras intransponíveis nos anos seguintes. Uma criança que chega ao 3º ano sem fluência leitora não consegue acompanhar nenhuma disciplina, pois todas exigem leitura. Portanto, o atraso se multiplica por cada disciplina, bimestre e ano letivo.

As dificuldades não surgem em uma etapa específica da escolarização, mas se acumulam ao longo de todo o percurso formativo

Os dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) mostram a extensão do problema. Na rede pública nacional, as taxas de aprendizado adequado expõem um gargalo histórico: nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, menos da metade dos estudantes da rede pública alcança o nível esperado de aprendizagem em língua portuguesa, enquanto apenas cerca de 40% atingem desempenho adequado em matemática. Nos Anos Finais, a queda é acentuada, mas o cenário mais crítico ocorre no 3º ano do Ensino Médio, onde apenas 30% mostram proficiência adequada em língua portuguesa e assustadores 5% a 7% em matemática. Esse declínio progressivo se reflete no IDEB do Ensino Médio público, que patina na média nacional de 4,1. Como consequência, o desempenho dos estudantes reflete essa disparidade estrutural, registrando uma média de 514 pontos no ENEM para concluintes da rede pública, contra a média geral nacional de 546 pontos.

No 3º ano do Ensino Médio do Amazonas, apenas 3% dos concluintes alcançam aprendizagem adequada, ao mesmo tempo, em língua portuguesa e matemática, segundo o Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025, com base nos dados do SAEB 2023. Trata-se de um dos piores resultados do país. Nos anos do Ensino Fundamental, o aprendizado adequado também é baixo: no 9º ano, apenas 16% dos estudantes brasileiros dominam o esperado em matemática (SAEB 2023). O Amazonas situa-se historicamente abaixo dessas médias nacionais. A posição relativa do estado no *ranking* nacional do IDEB do Ensino Médio e a comparação com a média do ENEM serão revistas com os dados oficiais do INEP para 2023.

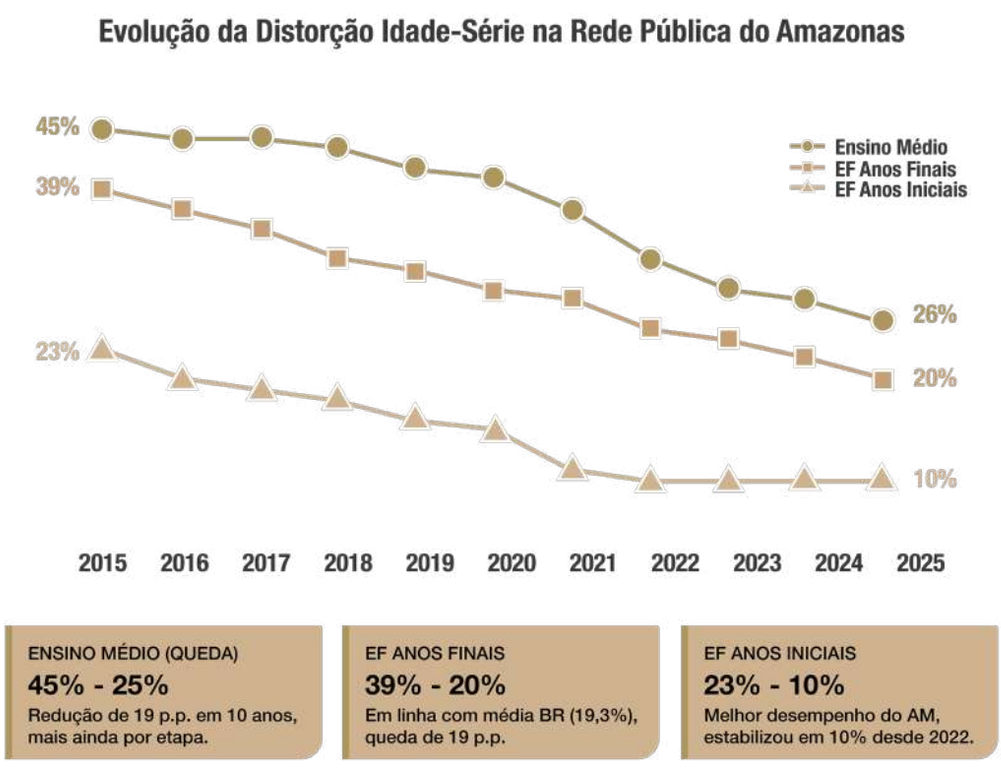
► Decomposição do IDEB Estadual 2023: matemática, português e aprovação

A leitura detalhada do IDEB da rede estadual do Amazonas (2023) — disponibilizada pelo MEC em briefing de maio/2026 — permite identificar onde residem os gargalos pedagógicos. A desagregação por componente (matemática, português, aprovação) mostra que a aprovação tende a ser mais alta que a aprendizagem nas três etapas:

ETAPA	Matemática	Português	Aprovação	IDEB (AM)	IDEB (BR)
Anos Iniciais (EF)	6,15	5,97	0,98	5,9	6,0
Anos Finais (EF)	4,98	5,17	0,95	4,8	4,9
Ensino Médio	4,06	4,32	0,89	3,8	4,1

Outro indicador pedagógico relevante é a distorção idade-série, que mede o percentual de matrículas com dois ou mais anos de defasagem em relação à idade esperada para a etapa. O Amazonas registrou redução expressiva em todas as três etapas da Educação Básica entre 2015 e 2025:

Figura 2 - Evolução da distorção idade-série na rede pública do Amazonas, 2015-2025. Distorção cai pela metade em 10 anos nas três etapas.



Fonte: Inep/Censo Escolar; MEC — Briefing Educação Básica Amazonas (maio/2026).

Em todas as etapas da Educação Básica, o IDEB do Amazonas permanece abaixo da média nacional, sendo a defasagem mais expressiva no Ensino Médio (3,8, ante 4,1 no Brasil, uma diferença de 0,3 ponto). A taxa de aprovação nessa etapa também é a mais baixa do ciclo educacional (0,89), indicando elevados níveis de retenção escolar e dificuldades na consolidação das aprendizagens esperadas.

Quadro 2 — Aprendizagem crítica no ensino médio

Indicador mede o percentual de estudantes nos níveis Proficiente e Avançado da escala SAEB em língua portuguesa e matemática

O Amazonas registra um dos menores níveis de aprendizagem adequada do país entre os concluintes do Ensino Médio.

3%

de aprendizado adequado em português e matemática no 3º ano do ensino MÉDIO (Anuário 2025)

O SAEB 2023 apresenta apenas 3% dos concluintes do Ensino Médio com aprendizagem adequada em língua portuguesa e matemática simultaneamente, contra 4,5% da média nacional. Isso significa que 97 em cada 100 estudantes concluem o Ensino Básico sem domínio funcional de conteúdos elementares, comprometendo cidadania, mercado de trabalho e ingresso no ensino superior.

- Aprendizagem adequada de matemática e língua portuguesa no 3º ano do Ensino Médio: cerca de 3% (Anuário 2025);
- Aprendizagem adequada de língua portuguesa no 9º ano: cerca de 12% (Anuário 2025);
- IDEB do Ensino Médio no Amazonas: 3,8 (vs 4,1 da média nacional da rede estadual, gap de 0,3 p.p.);
- Conclusão do Ensino Médio aos 19 anos: 68% dos jovens amazonenses, percentual próximo à média nacional (Anuário 2025);
- Implicação: *déficit* cumulativo desde o Ensino Fundamental não tratado a tempo.

Fonte: INEP — Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2023, divulgação 2024; Inep/MEC — IDEB 2023, divulgação de 14 de agosto de 2024; Censo Escolar 2024.

Foto: Ulisson Santos/SEMED

Contexto nacional: estagnação do alfabetismo funcional

Antes de detalhar o quadro amazonense, importa registrar o contexto nacional em que o Plano Estratégico de Desenvolvimento se inscreve. O Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF 2024), divulgado em 5 de maio de 2025 pela Ação Educativa e pela Conhecimento Social, em parceria com a Fundação Itaú, a Fundação Roberto Marinho, o Instituto Unibanco, a Unesco e o Unicef, retrata a estagnação da alfabetização brasileira nos seguintes números:

• 29% dos brasileiros entre 15 e 64 anos são analfabetos funcionais — mesmo patamar verificado em 2018, sem qualquer melhora em seis anos. São aproximadamente 40 milhões de pessoas.

- 16% dos jovens de 15 a 29 anos são analfabetos funcionais, percentual superior aos 14% registrados em 2018. Esse retrocesso é atribuído aos impactos da pandemia sobre a continuidade dos processos de aprendizagem.
- 27% dos trabalhadores brasileiros são analfabetos funcionais com impacto direto sobre produtividade e absorção da força de trabalho pela economia digital.
- 47% dos brasileiros amarelos e indígenas são analfabetos funcionais; apenas 19% apresentam alfabetização consolidada. É o recorte de maior vulnerabilidade na pesquisa, com forte sobreposição ao território amazonense.
- Após a queda contínua até 2009, a proporção de analfabetos funcionais estagnou. Não houve avanço estrutural na alfabetização brasileira na última década e meia, apesar de programas e investimentos sucessivos.

Esse pano de fundo nacional torna ainda mais urgente o enfrentamento dos desafios educacionais do Amazonas. No Estado, a estagnação observada em escala nacional se soma às desigualdades que afetam populações indígenas, ribeirinhas e moradores de áreas periféricas, além dos obstáculos impostos pelas grandes distâncias e pela dispersão territorial. A combinação desses fatores exige uma resposta estruturante e permanente do Estado, e não apenas iniciativas episódicas.

No Amazonas, o Indicador Criança Alfabetizada (ICA), utilizado pelo Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), apresentou forte oscilação nos últimos anos. Após registrar 52,2% em 2023, o índice recuou para 49,17% em 2024 e voltou a crescer para 57% em 2025. Apesar da recuperação, o resultado permaneceu abaixo da meta estadual de 61% e distante da média nacional, de 66%. O Estado figurou entre as seis unidades da Federação que não alcançaram a meta pactuada no âmbito do CNCA, fato que levou o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM) a emitir alerta sobre o tema em outubro de 2025.

A regressão dos indicadores de alfabetização produz efeitos em cascata sobre todo o percurso educacional e traz, ainda, um impacto fiscal imediato: os resultados do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) influenciam a distribuição dos recursos do ICMS Educacional destinados aos municípios. A existência de estudantes que chegam ao 9º ano sem fluência leitora evidencia que as defasagens de aprendizagem não foram identificadas e enfrentadas adequadamente ao longo da trajetória escolar.

Quadro 3 — Alfabetização e risco fiscal

Resultado do ICA do Amazonas ficou abaixo da meta estadual em 2025

O Indicador Criança Alfabetizada influencia diretamente a distribuição do ICMS Educacional entre os municípios amazonenses.

57%

das crianças alfabetizadas ao fim do 2º ano em 2025, abaixo da meta estadual de 61%

Após cair de 52,2% (2023) para 49,17% (2024), o Amazonas recuperou-se para 57% (2025), mas permaneceu abaixo da própria meta (61%) e a nove pontos da média nacional (66%). A queda configura risco fiscal direto: o resultado do CNCA vincula os recursos do ICMS Educacional repassados pelos municípios. Em outubro de 2025, o TCE-AM emitiu alerta formal sobre o tema, elevando a questão à arena de controle externo. A Corte de Contas emitiu, na realidade, dois alertas distintos: o primeiro, dirigido a 28 municípios pelo não cumprimento da meta CNCA 2024; o segundo, dirigido ao Governo do Estado, com recomendação de intensificar a cooperação técnica via Amazonas + Alfabetizado e Plano de Ações do Território Estadual (PATE) (TCE-AM, 2025).

- **Amazonas 2023:** ICA = 52,2%;
- **Amazonas 2024:** ICA = 49,17%;
- **Amazonas 2025:** ICA = 57% (ainda abaixo da meta de 61%);
- **Brasil 2025:** ICA = 66% (superou a meta nacional de 64%);
- **Efeito fiscal:** vinculação direta com o ICMS Educacional dos 62 municípios;
- **Alerta institucional:** TCE-AM emitiu notificação formal em outubro de 2025.

Fonte: Ministério da Educação — Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), relatório de verificação ICA 2023-2024, julho de 2025; Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), alerta de outubro de 2025.

Nos Anos Finais do Ensino Fundamental, o Amazonas alcançou IDEB de 4,8 em 2023, atingindo a meta estabelecida pelo Ministério da Educação para o ciclo. Ainda assim, o resultado permaneceu abaixo da média nacional, de 5,0, mantendo uma defasagem de 0,2 ponto (INEP/MEC, divulgação de 14 de agosto de 2024). No Ensino Médio, o IDEB estadual atingiu 3,8, registrando crescimento de 0,1 ponto em relação a 2021, mas continuou inferior à média nacional das redes estaduais, de 4,1, uma diferença de 0,3 ponto. Embora o Estado tenha alcançado a meta nos Anos Finais do Ensino Fundamental, a persistência da defasagem no Ensino Médio expõe a fragilidade estrutural do sistema.

Esses números, por si sós, são graves. Mas é o dado de proficiência que expõe a extensão real do problema: no 3º ano do Ensino Médio, menos de 5% dos alunos amazonenses atingem proficiência adequada em matemática, e menos de 14% em língua portuguesa (SAEB 2023) — índices que colocam o Estado entre os piores do país em ambas as disciplinas. Isso significa que mais de nove em cada dez concluintes do ensino médio não dominam conteúdos básicos de matemática.

► Trajetória escolar: fluxo, permanência e conclusão

Uma trajetória escolar regular — entrada no 1º ano na idade esperada, progressão sem reprovações, conclusão do Ensino Médio aos 17 anos — tem sido quase a exceção, não a regra, no Amazonas. Reprovações, repetências, interrupções de matrícula e retornos tardios acumulam-se ao longo dos anos até culminar no abandono, especialmente na fase de transição do Ensino Fundamental para o Ensino Médio.

Fatores de afastamento:

- A distorção idade-série é multiplicador de riscos: o aluno defasado convive com colegas mais jovens, perde motivação e tem probabilidade significativamente maior de abandonar a escola.
- O abandono escolar no Ensino Médio alcançou 4,3% em 2024, segundo o Censo Escolar, com maior concentração no 1º ano, etapa em que as dificuldades acumuladas ao longo da trajetória educacional tendem a se tornar mais evidentes. Embora o indicador permaneça elevado, houve redução de 47% em relação a 2022, quando atingia 8,1%. Entre os fatores que se atribuem a esta queda está o programa federal Pé-de-Meia, que, em abril de 2026, atendia 198.207 estudantes amazonenses, o equivalente a 68% das matrículas da rede estadual de Ensino Médio.
- Os fatores que explicam o abandono, capital e interior — distância, garimpo, necessidade de trabalho, vulnerabilidade econômica, presença do tráfico — exigem respostas que vão muito além do pedagógico. Para uma parcela dos jovens, o tráfico oferece renda imediata, pertencimento e status — e a escola, em sua versão atual, não responde a essa competição.

Os números confirmam a profundidade da irregularidade: a distorção idade-série nos Anos Finais do Ensino Fundamental no Amazonas é expressivamente superior à média nacional, que foi de 19,3% em 2023 (INEP/QEdu, com base nos microdados do Censo Escolar) — indicador que captura alunos com dois ou mais anos de atraso em relação à série esperada para sua idade. No Ensino Médio, a distorção atinge proporção de 29,4% em 2023 — o 7º maior índice do país e bem acima da média nacional, que recuou para 21,6% no mesmo ano, a menor da série histórica (Censo Escolar 2023, MEC/INEP). A taxa de reprovação nos Anos Finais é de 8,7%, contra 5,1% da média nacional. Esses números não são estáticos: a distorção se acumula a cada ano que o aluno defasado não é alcançado por uma intervenção pedagógica estruturada, tornando o abandono progressivamente mais provável.

► Tempo escolar efetivo e regularidade

O tempo escolar efetivo — o tempo em que aprendizagem de fato acontece, com professor presente, estudante atento e conteúdo trabalhado de forma estruturada — é sistematicamente menor do que o previsto. Irregularidades de calendário, frequência docente, sazonalidades amazônicas e contingências logísticas reduzem esse tempo de forma persistente.

- No interior, quando o professor retorna após uma semana de ausência por licença não substituída, não retoma de onde parou — e o estudante perde o fio condutor do conteúdo. O problema é qualitativo, não apenas quantitativo.
- A substituição de professores afastados por licença médica é processo prolongado, condicionado à tramitação na junta médica. A escola pode ficar meses sem professor em disciplinas críticas. Indicador de tempo médio a ser fixado pela SEDUC RH.
- A irregularidade opera como inimigo silencioso: escolas que oscilam entre funcionamento pleno e funcionamento mínimo não conseguem sustentar rotinas pedagógicas. E sem rotina, não há aprendizagem sistemática.

►Infraestrutura: heterogeneidade e imprevisibilidade

Escolas públicas de referência, em Manaus e no interior, com laboratórios e conectividade convivem com escolas ribeirinhas sem energia, água potável ou saneamento. Essa heterogeneidade é injusta, além de operacionalmente inviável para qualquer sistema que pretenda padronizar práticas pedagógicas.

- Apenas 28% das escolas estaduais possuem laboratórios compatíveis com atividades práticas. Obras paralisadas há anos deterioram o patrimônio público. Em alguns casos documentados, com risco de vida para os estudantes.
- No interior, a cadeia de dependências é sistêmica: sem combustível para o gerador, não há energia; sem energia, não há aula transmitida, não há freezer para alimento fresco, não há comunicação com a coordenadoria. A sequência correta de intervenção é energia → logística → alimentação → educação. Sem resolver os elos anteriores, as soluções pedagógicas mais sofisticadas não chegam à escola.
- A manutenção preventiva que, conforme a Lei de Sitter (lei de evolução de custos da engenharia), custa cerca de cinco vezes menos do que a correção após a deterioração, não está institucionalizada como prioridade de gestão. O resultado é o ciclo vicioso: a escola se deteriora, o recurso de reforma é mobilizado tardiamente, a escola funciona por um período e volta a se deteriorar.

O Centro de Mídias da Educação do Amazonas (CEME/AM) é um ativo estratégico cuja utilização precisa ser intensificada: são sete estúdios, acervo completo de conteúdo para todos os níveis e séries, cobertura de transmissão para todos os 62 municípios. Três gargalos de resolução relativamente simples impedem seu uso pleno: ausência de sistema de autenticação por usuário (impossibilidade de saber quem acessa, quando e quanto), carência de professores mediadores nas escolas do interior para acompanhar as aulas transmitidas e a dependência de diesel para geradores. O sistema existe e funciona — necessita de manutenção e de protocolo, não de reinvenção.

Quadro 4 — Ativo estratégico único

CEME/AM: sete estúdios sustentam uma rede com alcance nos 62 municípios, um recurso institucional raro no cenário nacional

O Centro de Mídias da Educação do Amazonas (CEME/AM) possui infraestrutura própria de produção e transmissão de conteúdo educacional, com cobertura estadual completa e desafios operacionais passíveis de correção com investimentos relativamente modestos.

7×62

estúdios cobrindo todos os municípios do estado

O CEME/AM é um ativo estratégico que poucos estados brasileiros possuem: estrutura própria de produção e transmissão pedagógica capaz de levar conteúdo educacional especializado a qualquer escola amazonense. O sistema existe, funciona e tem acervo completo para todos os níveis e séries. Três gargalos de resolução relativamente simples impedem seu uso pleno e são tratados nos eixos E3 (Interior) e E5 (Infraestrutura).

- **Capacidade instalada:** sete estúdios de produção e transmissão;
- **Cobertura:** todos os 62 municípios do Amazonas;
- **Acervo completo** para todos os níveis e séries da educação básica;
- **Gargalo 1:** ausência de sistema de autenticação por usuário (impossibilidade de mensurar uso real);
- **Gargalo 2:** carência de professores mediadores nas escolas do interior para acompanhamento;
- **Gargalo 3:** dependência de diesel para geradores em escolas sem energia estável.

Fonte: Centro de Mídias da Educação do Amazonas (CEME/AM) — Secretaria de Estado de Educação do Amazonas (SEDUC-AM); Diagnóstico do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas.

Quarenta e três por cento das escolas amazonenses têm até 50 matrículas. Trata-se do segundo maior percentual de escolas de pequeno porte do Brasil, atrás apenas do Acre (47,2%), reflexo da dispersão territorial e da presença de comunidades ribeirinhas e indígenas em áreas de difícil acesso. Estima-se que centenas de escolas sejam acessíveis exclusivamente por via fluvial. Essa combinação de isolamento geográfico, conectividade precária e pequeno porte torna inviável qualquer modelo de gestão centralizado que desconsidere as especificidades operacionais do interior.

Quadro 5 — Território como variável de desenho

Centenas de escolas amazonenses dependem exclusivamente do transporte fluvial para garantir o acesso de estudantes e professores

No Amazonas, o transporte fluvial deve ser tratado como componente estruturante da política educacional, e não como serviço complementar.

Em um terço das escolas amazonenses, uma lancha quebrada equivale, na prática, ao fechamento da escola. Essa realidade não é exceção: é o desenho operacional padrão de boa parte da rede. Este Plano trata o transporte fluvial como infraestrutura educacional de primeira ordem, com frota cadastrada, GPS em tempo real, manutenção preventiva com TCO contratado e protocolos de segurança fluvial obrigatórios. O calendário escolar adaptado às sazonalidades amazônicas (cheias e secas) é parte integrante dessa lógica.

- **Escolas exclusivamente fluviais:** presença expressiva do transporte fluvial como infraestrutura educacional indispensável (quantitativo a ser confirmado por censo SEDUC-AM);
- **Pequeno porte:** 43% das escolas amazonenses têm até 50 matrículas — 2º maior índice do país;
- **Tipologias do interior:** ribeirinha, rural terrestre, indígena, multisseriada, urbano do interior;
- **Cadeia sistêmica:** energia → logística → alimentação → educação (Eixo E5);
- **Sazonalidades:** cheias e secas alteram rotas, suspendem transporte, isolam comunidades;
- **Eixo do Plano:** E3 — Interior, Rural e Indígena: Modelo Amazonas de Equidade.

Fonte: Censo Escolar 2024 (Inep); Diagnóstico do Plano Estratégico de Desenvolvimento — Eixo E3 (Interior, Rural e Indígena).

Foto: Eliton Santos

Quadro 6 — Conectividade — Desafio estrutural

Pouco mais da metade das escolas públicas do Amazonas têm internet, um dos piores resultados do país

A conectividade escolar é condição básica para a implementação de políticas de aprendizagem digital, formação docente e gestão educacional baseada em dados.

58,1%

das escolas possuem acesso à internet: 2º pior índice do Brasil

A conectividade escolar amazonense está cerca de 13 pontos percentuais abaixo da média nacional e atrás de todos os estados, exceto o Acre. O dado é a base de qualquer estratégia tecnológica: sem conectividade mínima, plataformas digitais, IA pedagógica, prontuário eletrônico e busca ativa automatizada tornam-se inviáveis em quase metade das escolas. A janela tecnológica prevista no Programa de Educação do Plano Estratégico de Desenvolvimento (Camada 3 Transformador) depende da combinação de soluções *off-grid*, como conectividade via satélites de órbita baixa (LEO), energia solar fotovoltaica e plataformas *offline-first* (concebidas para operar também em modo *offline*).

- **Amazonas:** 58,1% das escolas possuem acesso à internet. Na rede estadual, o índice é de 57,1%, e apenas 56,6% das unidades dispõem de Wi-Fi adequado (Censo Escolar 2024);
- **Acre:** 48,2% (pior índice do país);
- **Média nacional:** aproximadamente 71% (cerca de 13 p.p. acima do AM);
- **Solução estrutural:** satélite LEO + energia solar com bateria + plataformas offline-first;
- **Eixo do Plano:** E5 — Infraestrutura Mínima e Conectividade (Camada 3 Transformador).

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) — Censo Escolar da Educação Básica, Notas Estatísticas 2024, Brasília, 2025.

Foto: Eliton Santos

Apenas 11,8% das escolas da Educação Básica do Amazonas contam com acesso à rede pública de esgoto (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025, com base no Censo Escolar 2024). O quadro real é mais grave que estimativas iniciais sugeriam. A ausência de saneamento é mais do que uma questão de dignidade: é fator comprovado de redução de frequência, especialmente entre estudantes do sexo feminino. A cadeia de dependências logísticas do interior, na qual a falta de combustível para o gerador paralisa simultaneamente o fornecimento de energia, as aulas transmitidas, a refrigeração de alimentos e os sistemas de comunicação, transforma cada gargalo individual em um colapso sistêmico.

A exclusão digital ainda separa milhares de estudantes amazonenses das novas oportunidades: quatro em cada dez escolas permanecem desconectadas.

►Gestão de pessoas: provimento, formação e valorização

O professor é a variável mais determinante da qualidade do ensino. Nenhuma tecnologia, nenhum material didático e nenhuma reforma curricular funcionará sem um professor bem formado, estável e comprometido com sua turma.

E é exatamente essa variável que mais se deteriorou nos últimos anos no Amazonas.

Retomar o compromisso de colocar o professor como vetor decisivo do processo educacional é um compromisso inadiável. Valorização profissional com salário digno, oferta de capacitação permanente e bonificação pelos resultados obtidos são alguns dos mecanismos a serem adotados.

► Consequências da deterioração da carreira

Os afastamentos por saúde mental entre docentes cresceram de forma expressiva entre 2019 e 2025. O adoecimento docente é um fenômeno nacional e não exclusivo do Amazonas: revisões de estudos brasileiros (USP e UNICAMP) apontam que cerca de 60% dos professores da Educação Básica apresentam sintomas de síndrome de *burnout* e mais de 40%, sintomas depressivos, sendo os transtornos mentais hoje a principal causa de afastamento da categoria (Fundacentro/MTE, 2023). No Amazonas, causas estruturais específicas — sobrecarga, condições de trabalho no interior, distâncias e isolamento — agravam esse quadro. O adoecimento docente não é um problema lateral: é o termômetro do sistema.

A margem do salário inicial do professor amazonense em relação ao Piso Salarial Profissional Nacional do Magistério (PSPN) vem sendo progressivamente reduzida. Dados oficiais indicam que, em 2023, o piso estadual estava 16% acima do piso nacional (R$ 5.129,16 ante R$ 4.420,55 do PSPN; Lei Estadual nº 7.836/2025; SEDUC-AM, série histórica de reajustes da data-base). A data-base de março, instituída por lei estadual em 2013, deixou de ser observada com regularidade nos últimos anos, gerando desgaste na carreira e perdas reais de remuneração que afastam profissionais qualificados e fragilizam os que permanecem.

Quadro 7 — Erosão da margem da carreira docente sobre o piso nacional

Comprometimento progressivo da margem do salário inicial sobre o PSPN

Evolução comparativa do salário inicial de ingresso na carreira docente amazonense em relação ao PSPN. Em 2023, o piso estadual era 16% superior ao piso nacional (Lei AM 7.836/2025).

↓

erosão da margem salarial sobre o piso nacional do magistério

O salário inicial do professor amazonense já se manteve significativamente acima do Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN), oferecendo margem de atratividade e fixação. Esse diferencial sofreu erosão progressiva ao longo dos anos, configurando perda real de poder de compra e de competitividade da carreira no mercado de trabalho — face financeira mais visível da deterioração documentada no diagnóstico e diretamente conectada à crise de retenção docente. (Lei estadual nº 7.836/2025; valores exatos da série histórica a serem fornecidos pela SEDUC-AM/DGP).

- **Margem do salário inicial sobre o PSPN em erosão progressiva (série histórica SEDUC);**
- **Lei estadual nº 7.836/2025 concedeu reajuste de 5,06%:** insuficiente para recompor perdas históricas;
- **Efeito acumulado:** perda de competitividade frente ao piso nacional ao longo do período;
- **Data-base:** março, prevista em lei estadual de 2013, mas descumprida nos últimos anos;
- **Efeito sistêmico:** vacância, rotatividade, adoecimento docente, com impacto direto na sala de aula;
- **Eixo do Plano:** E4 — Gestão de Pessoas: Carreira, Lotação, Formação e Fixação.

Fonte: Diagnóstico do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas, com base em registros da SEDUC-AM, MEC/PSPN e Estatuto do Magistério estadual (lei de 2013).

Além disso, o professor que completa carga horária em três ou quatro escolas por dia, enfrenta desgaste físico e emocional acumulado, dificuldade de criar vínculo real com os alunos e queda de qualidade nas últimas aulas. O Estatuto do Magistério prevê preferência por atuação em uma única escola, mas a prática corrente frequentemente contraria essa diretriz.

A esse conjunto de desafios soma-se a questão da educação inclusiva. A inclusão de estudantes com deficiência e neurodivergência é um direito assegurado por lei. Na prática, porém, muitos professores enfrentam o desafio de atender simultaneamente ao currículo regular e a necessidades educacionais específicas sem formação adequada,

suporte técnico especializado ou profissionais de apoio em número suficiente. Esse descompasso entre as garantias legais e as condições efetivamente disponíveis nas escolas compromete a qualidade da educação inclusiva.

► Formação: o paradoxo do conteúdo negligenciado

Há um problema estrutural de formação docente que começa antes da sala de aula. Parte relevante do curso de Pedagogia, embora cumpra papel chave na formação dos professores da educação infantil e dos Anos Iniciais, ainda apresenta uma matriz curricular excessivamente generalista: trabalha fundamentos, teorias e metodologias pedagógicas, mas nem sempre assegura domínio suficiente dos conteúdos escolares que o futuro professor precisará ensinar, especialmente leitura, escrita, matemática, ciências, história e geografia nos Anos Iniciais.

Não se trata, aqui, de desqualificar a Pedagogia, mas de reconhecer uma lacuna formativa: muitas vezes o curso prepara o futuro professor para compreender a educação, mas não o prepara, com a profundidade necessária, para ensinar conteúdos concretos a crianças concretas, em salas de aula reais.

Por isso, a política educacional precisa prever mecanismos sistemáticos de formação continuada, recomposição conceitual, tutoria pedagógica e apoio em serviço, para superar esse gap entre formação inicial e prática docente. Um professor de séries iniciais que não domina fração, geometria básica ou escrita argumentativa não tem como ensinar esses conteúdos com segurança, por mais que conheça teorias pedagógicas. Conteúdo e metodologia são as duas asas do processo educativo: sem as duas, ele não decola.

Portanto, o aprendizado nas séries iniciais tem uma dimensão que é, ao mesmo tempo, a mais elementar e a mais crítica: o professor precisa saber o que vai ensinar. Nas escolas normais superiores de referência internacional, a formação de professores primários inclui anos de domínio profundo do conteúdo das séries que irão ministrar — matemática, língua portuguesa, história, ciências — no nível em que será ensinado, não em nível universitário genérico. É exatamente o oposto do que o modelo atual produz.

Outra questão é que os concursos públicos para professor utilizam provas genéricas de língua portuguesa e questões pedagógicas, independentemente da disciplina para a qual o candidato está sendo selecionado. O professor de física e o professor de séries iniciais fazem a mesma prova. Isso não identifica o domínio de conteúdo específico que cada cargo exige. A mudança pode ser implementada já no próximo edital, por se tratar de decisão administrativa, sem necessidade de uma nova lei. Essa constatação, recorrente nas oitivas realizadas com especialistas durante a elaboração deste Plano, encontra respaldo em estudos da Fundação Carlos Chagas, tanto de forma isolada quanto em parceria com a UNESCO[2] .

2. GATTI, Bernardete A.; NUNES, Marina Muniz Rossa, orgs. Formação de professores para o ensino fundamental: estudo de currículos das licenciaturas em Pedagogia, Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Biológicas. São Paulo: Fundação Carlos Chagas / Departamento de Pesquisas Educacionais, 2009. Coleção Textos FCC, v. 29.

► A necessária formação continuada e a avaliação permanente

A formação continuada deve ser regular, vinculada às lacunas reais de aprendizagem e acompanhada de mecanismos de incentivo, tempo protegido e reconhecimento profissional. Nesse sentido, deve anteceder a avaliação diagnóstica do domínio de conteúdo dos docentes, que precisa ser compreendida como uma ferramenta de melhoria contínua e de desenvolvimento profissional. Para cumprir essa finalidade, a avaliação deve vir acompanhada de oferta formativa adequada, alinhamento com a categoria e condições objetivas de participação.

Avaliar o domínio de conteúdo dos docentes só faz sentido quando a avaliação está vinculada a oportunidades concretas de desenvolvimento profissional.

Há que se construir, por meio do diálogo, a estrutura da formação continuada. A oferta de cursos no horário livre do professor encontra resistência em razão da sobrecarga acumulada, especialmente entre aqueles que lecionam em múltiplas escolas. Sem remuneração associada ou tempo oficialmente protegido, a adesão tende a ser baixa, mesmo quando o conteúdo é relevante.

O Centro de Formação Profissional Padre José Anchieta (CEPAN), responsável pela formação dos profissionais da rede estadual de ensino e um ativo raro no cenário nacional, pois poucas secretarias estaduais dispõem de um centro próprio de formação, precisa tornar-se uma ferramenta mais eficaz. Sua atuação ocorre predominantemente de forma virtual, sem verificação sistemática dos efeitos da formação na prática pedagógica. A formação deve responder às demandas do chão da escola, estar vinculada às lacunas reais de aprendizagem dos alunos e ser acompanhada de mentoria posterior à sua aplicação. Para produzir mudanças reais, precisa chegar à sala de aula.

Professores e resultados

A rede pública do Amazonas conta com 51.708 docentes (IBGE/PNAD Contínua 2023). Uma parcela relevante desses profissionais leciona disciplinas para as quais não possui licenciatura na área correspondente, conforme o Indicador de Adequação da Formação Docente (Inep/Censo Escolar 2024). Esse desalinhamento entre formação e prática afeta diretamente a qualidade do ensino, especialmente em componentes curriculares críticos, como matemática, física e química.

Em termos de financiamento, como já vimos, o Amazonas recebe complementação da União ao FUNDEB na modalidade VAAF. Essa condição exige eficiência alocativa superior: converter cada real investido em aprendizagem real é o desafio prioritário, dado que o problema reside menos no volume e mais no uso do recurso.

Gestão, governança e dados

Um sistema com mais de três mil escolas espalhadas por 1,56 milhão de km² só pode ser gerido com qualidade se houver dados confiáveis, atualizados e acionáveis. O diagnóstico indica que esses dados, majoritariamente, não existem ou chegam tarde demais para orientar decisões no mesmo ciclo letivo em que o problema ocorre.

A Subsecretaria Pedagógica, que deveria ser o núcleo principal da política educacional, opera esvaziada frente às demandas financeiro-administrativas. A maioria dos contratos e projetos da SEDUC não guarda relação com currículo ou melhoria pedagógica: o recurso existe, o resultado pedagógico, não. O meio aprendeu a se comportar como se fosse o fim.

Está claro que as coordenadorias regionais precisam ter gestores selecionados por critérios técnicos e não por indicações políticas. Do contrário, o resultado será uma gestão orientada para a sobrevivência institucional e a satisfação dos indicadores internos — não para o aprendizado dos alunos.

Da mesma forma, o sistema de incentivos vigente traz elementos que conduzem a distorções dos resultados reais, e isto não é um desvio individual: gestores são premiados por indicadores internos bons, independentemente do aprendizado real. Mecanismos identificados incluem não-reprovação forçada, desconto de faltas, preparação seletiva de grupos de alunos para provas externas e aprovação sem aprendizado para manter indicadores de fluxo. Quando as avaliações nacionais chegam, a realidade mostra sua face.

O Estado conta com 5.127 gestores na rede pública de ensino (Censo Escolar 2023). A literatura internacional é consistente ao demonstrar que escolas com diretores selecionados por critérios técnicos e com estabilidade na função apresentam resultados entre 20% e 30% superiores aos de escolas semelhantes cujos diretores são escolhidos por critérios predominantemente políticos.

Há exemplos concretos dessa realidade no próprio Amazonas. Escolas da rede pública, como a EE Petrônio Portela e a EE Maria Amélia do Espírito Santo, alcançam resultados de excelência com os mesmos recursos institucionais disponíveis a outras unidades que registram desempenhos significativamente inferiores, evidenciando a influência da qualidade e da estabilidade da gestão escolar sobre os resultados educacionais.

A escola reflete, em grande medida, a capacidade de gestão e liderança de quem a dirige, e a qualidade dessa liderança é, em larga medida, consequência dos critérios adotados para sua escolha. Daí a importância de que os processos de seleção sejam orientados por critérios técnicos. Pesquisas internacionais (Leithwood et al., 2010) indicam que a liderança escolar responde por cerca de um quarto dos fatores intraescolares que influenciam a aprendizagem dos estudantes, ficando atrás apenas da qualidade do ensino em sala de aula.

Foto: Eliton Santos

► Ensino Médio: transição, atratividade e relevância

O Ensino Médio é o ponto de ruptura mais grave do sistema. A transição do 9º ano para o 1º do EM é marcada por queda brusca de engajamento e aumento do abandono — e os dados de aprendizagem indicam que a maioria dos estudantes chega ao Ensino Médio com lacunas estruturais não tratadas em nenhum ponto anterior da trajetória.

- A Lei nº 13.415/2017 e a Lei nº 14.945/2024 reorganizam o Ensino Médio, mantendo a articulação entre a Formação Geral Básica e os Itinerários Formativos, incluindo a formação técnica e profissional. A adequação estadual observa ainda o Decreto nº 12.915/2026, que alterou o Decreto nº 9.432/2018, relativo à avaliação e aos exames da Educação Básica;
- Há uma defasagem recorrentemente apontada entre a formação ofertada e as demandas da economia real. O Polo Industrial de Manaus e o mercado de trabalho do interior necessitam de técnicos que o sistema educacional ainda não forma em escala suficiente. Mecânica, eletrônica, elétrica, automação, informática e logística figuram entre as áreas com *déficit* documentado de mão de obra qualificada. A fragilidade da educação profissional ultrapassa a dimensão educacional e constitui um risco econômico para a competitividade do Estado;
- A escola de tempo integral, concebida como uma das respostas ao desengajamento no Ensino Médio, tem sido alvo de críticas quando não é acompanhada da infraestrutura necessária, de um currículo consistente para o contraturno e de atividades culturais, esportivas e socioeducativas estruturadas. Nessas condições, o modelo pode ampliar o tempo de permanência do estudante na escola, mas não alcança plenamente seus objetivos formativos.

► Matrículas em Tempo Integral: um comparativo entre o Amazonas e o Brasil

Dados do MEC (*briefing* maio/2026) revelam que o Amazonas está significativamente abaixo da média nacional em todas as etapas em termos de oferta de jornada ampliada. O PNE 2026-2036 (Lei nº 15.388/2026) estabelece como meta atender 50% dos estudantes em jornada ampliada até 2036, com meta intermediária de 35% nos primeiros cinco anos — patamar que exigirá triplicação do esforço estadual atual.

ETAPA	Amazonas (2025)	Brasil (2025)	Defasagem
Anos Iniciais (EF)	15%	21%	–6 p.p.
Anos Finais (EF)	14%	24%	–10 p.p.
Ensino Médio	15%	25%	–10 p.p.

A defasagem se acentua nos Anos Finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio (–10 p.p.), justamente as etapas com maiores desafios de retenção e aprendizagem. A expansão da Educação em Tempo Integral, programa federal acordado via Lei nº 14.640/2023, é uma das alavancas prioritárias deste Programa para a Educação, parte integrante do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas.

Cerca de 68% dos jovens amazonenses concluem o Ensino Médio até os 19 anos (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025), taxa semelhante à média nacional. O gargalo amazonense não está mais no acesso ou na conclusão, mas na qualidade da aprendizagem: apenas 3% dos concluintes apresentam aprendizagem adequada em língua portuguesa e matemática simultaneamente. A distorção idade-série no Ensino Médio (já documentada no Bloco A deste diagnóstico) registra que o problema começa antes: é o acúmulo de defasagem do Ensino Fundamental que chega ao Ensino Médio como inércia irreversível quando não tratado a tempo.

► Públicos com necessidades específicas

Um sistema que opera com desenho homogêneo tende a produzir desigualdades por padrão: oferece respostas iguais a necessidades diferentes. Quatro públicos demandam arranjos operacionais e pedagógicos completamente distintos do modelo urbano de Manaus e, ao mesmo tempo, figuram entre os mais numerosos e historicamente menos contemplados pelas políticas educacionais:

- **Educação indígena:** requer calendários adaptados às dinâmicas culturais das comunidades, materiais didáticos em línguas indígenas, professores bilíngues ou com formação específica e mecanismos permanentes de mediação intercultural. Em muitas localidades, os docentes possuem apenas formação em magistério, sem graduação, e atuam em condições precárias de infraestrutura, havendo registros de aulas ministradas em espaços improvisados sob árvores. Além disso, a mobilidade sazonal de algumas comunidades nem sempre é compatível com o modelo convencional de escola fixa. Trata-se de um desafio que envolve não apenas implementação, mas também desenho institucional;

- **Educação especial e Atendimento Educacional Especializado (AEE):** exige adaptações curriculares, Salas de Recursos Multifuncionais, profissionais qualificados, laudos quando necessários e tecnologias assistivas. A cobertura atual permanece insuficiente diante da demanda, especialmente no interior, onde a inclusão sem suporte equivale, na prática, a exclusão disfarçada;

- **Escolas multisseriadas:** a presença de estudantes de diferentes anos e níveis de aprendizagem na mesma turma demanda estratégias pedagógicas específicas, materiais adequados e formação docente especializada, ainda pouco disseminada na rede;

- **Populações ribeirinhas:** vivem em comunidades acessíveis predominantemente por via fluvial e submetidas ao regime anual de cheias e secas. Essa realidade exige soluções próprias de transporte escolar, logística de insumos, alimentação, conectividade e organização do calendário letivo, distintas das adotadas no contexto urbano.

Dois dados dimensionam a escala do desafio de equidade na Educação Infantil. Apenas 19,9% das crianças amazonenses de 0 a 3 anos frequentam creches — aproximadamente uma em cada cinco, muito abaixo da meta de 50% estabelecida pelo Plano Nacional de Educação (IBGE/PNAD Contínua 2023). Isso significa que cerca de 250 mil crianças nessa faixa etária permanecem fora de qualquer atendimento educacional formal. Na pré-escola (4 a 5 anos), por outro lado, a cobertura já se aproxima da universalização, alcançando aproximadamente 85% das crianças. Nessa etapa, o principal desafio deixa de ser o acesso e passa a ser a qualidade da oferta.

Fatores contextuais e intersetoriais

A escola não opera no vácuo, mas em um contexto social específico. Vulnerabilidade socioeconômica, insegurança alimentar, saúde mental, violência doméstica e presença do tráfico influenciam diretamente frequência, atenção e permanência. Além disso, a escola frequentemente absorve demandas além do pedagógico sem receber os instrumentos de gestão e o suporte intersetorial proporcionais, gerando sobrecarga que o professor e o diretor não têm como absorver sozinhos.

- A mobilidade territorial sazonal das famílias cria interrupções estruturais de matrícula não previstas no calendário padrão, especialmente nas comunidades ribeirinhas e indígenas;
- A saúde mental e a proteção de crianças e adolescentes são dimensões que atravessam todos os públicos, com maior intensidade nas comunidades mais vulneráveis. A escola é, muitas vezes, o único espaço onde uma criança em situação de risco tem vínculo com um adulto de referência. No entanto, não dispõe da estrutura necessária para exercer plenamente esse papel sem o apoio de outras políticas públicas e da rede de proteção social;
- A articulação com saúde, assistência social e segurança pública não é complemento da política educacional: é condição para que ela funcione. Sem esse suporte intersetorial, a escola absorve tudo e resolve pouco.

Soma-se a esse quadro uma demanda social legítima e recorrente, manifestada por famílias e comunidades escolares — sobretudo nos territórios mais expostos à violência e à presença do tráfico —, por um ambiente escolar seguro, ordenado, com rotina previsível, valores cívicos e forte sentimento de pertencimento. Trata-se de uma demanda real, que não deve ser ignorada; seu atendimento, porém, exige cautela técnica. A literatura especializada indica que ganhos de desempenho atribuídos a modelos escolares militarizados carregam, em medida relevante, viés de seleção — ingresso seletivo, reserva de vagas e saída de estudantes que não se adaptam —, de modo que parte do resultado observado decorre de quais estudantes são atendidos, e não do modelo em si. O desenho tecnicamente adequado é, portanto, aquele que entrega ambiente, convivência e pertencimento sem qualquer seleção ou exclusão de estudantes — princípio que orienta a Ação 15 deste Plano.

Do ponto de vista quantitativo, o Amazonas abriga 951,6 mil crianças e jovens de 4 a 17 anos matriculados em todas as redes de ensino (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2024; IBGE/PNAD 2023). A faixa etária de 5 a 13 anos representa 15,8% da população estadual, a maior proporção entre todos os estados brasileiros. Esse quadro reflete uma estrutura etária ainda jovem e uma taxa de fecundidade que, embora tenha caído de 3,44 filhos por mulher em 2000 para 1,96 em 2023, segundo o IBGE, permanece acima da média nacional. A mobilidade territorial sazonal das famílias, especialmente em comunidades ribeirinhas e indígenas, acrescenta interrupções recorrentes na trajetória escolar. Embora muitas delas não apareçam como evasão formal nos registros administrativos, produzem efeitos semelhantes de descontinuidade pedagógica.

O momento disruptivo da inteligência artificial

Vivemos um momento em que a inteligência artificial é um ponto de inflexão para o sistema educacional — não no futuro, mas agora. O Plano Estratégico de Desenvolvimento tratará a IA em capítulo específico, com diretrizes para uso pedagógico, gestão operacional, compras públicas, interoperabilidade, governança algorítmica, LGPD e proteção de crianças e adolescentes. O Amazonas deve ser protagonista dessa reforma, não coadjuvante tardio.

- **IA como ferramenta de gestão em tempo real:** detecção precoce da evasão escolar, otimização de rotas do transporte fluvial, alocação de professores e priorização de manutenções. O Amazonas possui necessidade especial dessa capacidade em razão de sua dispersão territorial, e o custo de não utilizá-la pode ser mensurado em aulas não ministradas, escolas sem professores e atrasos na prestação de serviços essenciais;

- **IA como ferramenta pedagógica:** personalização de trilhas de aprendizagem, diagnóstico automatizado de lacunas de aprendizagem e geração de devolutivas ao professor com base em dados de avaliação formativa contínua. Essas ferramentas não substituem o docente; ao contrário, ampliam sua capacidade de identificar e atender, com maior precisão, às necessidades de cada estudante;

- **IA como conteúdo curricular:** a Computação na Educação Básica, nos termos da Resolução CNE/CEB nº 1/2022 e do Parecer CNE/CEB nº 2/2022, exige o desenvolvimento progressivo dos eixos Pensamento Computacional, Mundo Digital e Cultura Digital, contemplando temas como ética, privacidade, uso crítico das tecnologias e combate à desinformação. Preparar o estudante para o mundo em que viverá é função primordial da escola.

► Os riscos da inação

Quando *déficits* de aprendizagem se mantêm ao longo dos anos, coexistindo com fortes desigualdades territoriais, e os recursos disponíveis não produzem os resultados esperados, o diagnóstico é de falhas combinadas de governança. Não se trata de falta de recursos, mas da forma como recursos, pessoas e rotinas são organizados para gerar aprendizagem.

Os quatro riscos estruturais da inação	
Ampliação das desigualdades	Sem intervenção, o sistema continuará produzindo trajetórias truncadas com resultados desiguais: enquanto partes avançam, outras retrocedem. O apagamento de trajetórias, especialmente no interior, é o apagamento de oportunidades de vida inteiras.
Reprodução do ciclo	Baixa aprendizagem → defasagem → evasão → baixa qualificação → pobreza → próxima geração com baixa aprendizagem. Cada geração que passa pelo sistema sem aprender adequadamente contribui para reproduzir o mesmo ciclo na geração seguinte.
Ineficiência estrutural do gasto	Recursos públicos continuarão sendo alocados sem priorização por constatação. O custo da inação cresce a cada ano que passa.
Atraso na transição digital	Enquanto o mundo se transforma com IA, o sistema mantém estudantes e professores sem as competências necessárias. O atraso tecnológico amplifica todas as demais desigualdades.

► Contexto financeiro: gasto, eficiência e valorização docente

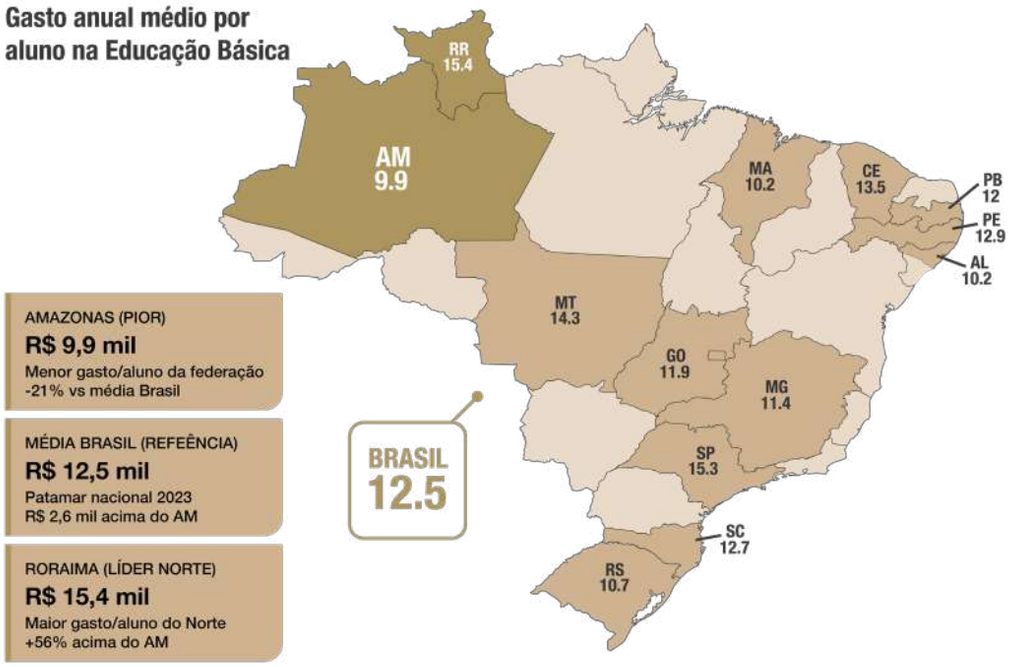
A análise das fragilidades pedagógicas, de infraestrutura e de gestão de pessoas ganha sentido pleno quando confrontada com a dimensão financeira do sistema. O retrato financeiro do Amazonas encerra um paradoxo: o Estado faz um esforço orçamentário elevado — cumpre o piso constitucional de 25% da receita líquida de impostos, e a região amazônica chega a destinar cerca de 7% do PIB à educação, contra uma média nacional próxima de 4,3% (AM-2030) —, mas o valor absoluto investido por aluno é o menor da federação: R$ 9,9 mil em 2023, ante média nacional de R$ 12,5 mil (Anuário 2024). O diagnóstico financeiro, portanto, não se resume a escassez de esforço: é, sobretudo, de eficiência alocativa e de decisões sobre prioridades dentro de um orçamento que existe.

Gasto educacional: série histórica e comparativos

A série histórica do gasto é o espelho financeiro do esforço do Estado. Sem ela, é impossível avaliar se a melhoria — ou a piora — dos indicadores educacionais corresponde a uma mudança de alocação ou apenas a variações de contexto externo. As variáveis a estabelecer para o diagnóstico financeiro são:

GHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
31/05/2019
1- Usar MOUN
Corrija as palavras acrescentando M OU N
a) SETEBRO SETEMBRO
B) XAPU campu
C) BADO bando
D) LIPO limp
E) TEPO tempo
F) CAPO campo
G) BOBA bomba
H) BACO branco
Antes de M
Vogais
CANTINHO DE LEITURA

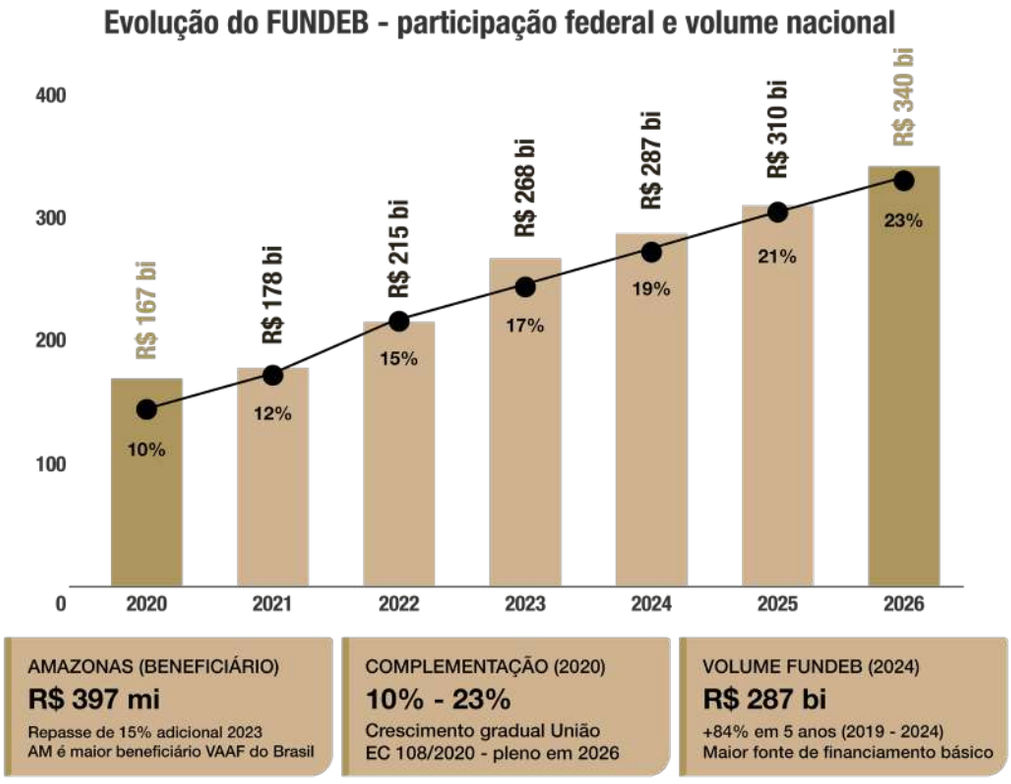
Figura 3 - Gasto anual médio por aluno na Educação Básica, Brasil (2023). Amazonas registra o menor gasto/aluno da federação.



Fonte: Siconfi/Finbra — Anuário Brasileiro da Educação Básica 2024.

Esse dado sintetiza o paradoxo central do financiamento educacional amazonense. O esforço relativo é alto: medido como proporção da receita ou do PIB regional, o Amazonas investe acima da média nacional. Dois fatores, porém, comprimem o valor que efetivamente chega a cada estudante. O primeiro é estrutural: uma base econômica menor e uma rede dispersa por grandes distâncias fluviais elevam o custo logístico de cada matrícula, de modo que um esforço proporcional grande se traduz em um valor por aluno pequeno. O segundo é de gestão: recursos federais e estaduais expressivos permanecem subexecutados, como os R$ 46,7 milhões do PAR e os R$ 12,4 milhões do PIEC documentados mais adiante, e mesmo o gasto efetivamente realizado nem sempre se converte em aprendizagem. A conclusão é direta e orienta todo o Plano Estratégico de Desenvolvimento: o caminho para a melhoria não passa, prioritariamente, por ampliar o volume de recursos, mas por eficiência alocativa, execução tempestiva e foco rigoroso no que comprovadamente eleva a aprendizagem.

Figura 4 - Evolução do FUNDEB, participação federal e volume nacional, Brasil (2020-2026). Complementação da União sobe de 10% para 23%.



Fonte: Portarias Interministeriais MEC/MF; Lei nº 14.113/2020 (Novo FUNDEB); EC nº 108/2020.

► A ineficácia dos gastos pelo viés dos resultados

A ineficácia da gestão fica exposta a partir de dados públicos que podem ser acessados por qualquer cidadão.

Ainda que o fator financeiro seja um elemento crítico do sucesso de qualquer política pública, a análise do montante disponível ao longo dos anos mostra que, no caso da educação básica no Amazonas, há que se explorar o viés da ineficácia da gestão. Os dados apresentados a seguir impõem uma reflexão profunda sobre a qualidade do uso de tais recursos.

Analisamos a evolução do orçamento do Estado e a decisão de como alocar os gastos na educação (em valores atualizados) desde 2010, ano-base da série histórica analisada. Ressalte-se que os valores não são nominais: foram atualizados para valores de 2025, portanto mensuram a variação real, seja no incremento, seja na redução percentual efetiva.

Fica claro que a primeira questão a ser enfrentada é a qualidade da gestão e do gasto. Os números mostram a evolução financeira do Estado e a decisão de como alocar os gastos com a educação.

Bloco A — Crescimento real 2010–2025 (valores deflacionados pelo IPCA)

+54%	+90%	+110%	+59%	+197%	-79%
Orçamento	Educação	Por aluno	Pessoal	Custeio	Investimento

Bloco B — Participação de cada rubrica no gasto com educação (2010 - 2025)

51% → 42%	36% → 56%	13% → 1,5%
Pessoal	Custeio	Investimento

O orçamento do Estado cresceu, em termos reais, 54%, e o valor alocado à educação cresceu ainda mais, 90%. No entanto, as duas rubricas que funcionam como vetores de qualidade do ensino perderam participação no gasto educacional. A fatia do gasto com pessoal recuou de 51% para 42% do total, uma redução de 17% na participação, e os investimentos colapsaram, de mais de 13% para menos de 1,5% dos gastos com educação, com queda de 89% na participação e de 79% em termos reais. Em contrapartida, a atividade-meio ganhou peso: a participação do custeio subiu de 36% para 56% do gasto com educação. Ainda assim, os resultados qualitativos não acompanharam esse movimento. Os dados integrais constam da tabela a seguir.

Tabela 1 — Evolução dos gastos com educação no Amazonas em valores reais de 2025 (R$ bilhões; gasto por aluno em R$)

Ano	Orçamento (R$ BI)	Educação (R$ bi)	Pessoal (R$ bi / %)	Custeio (R$ bi / %)	Investimento (R$ bi / %)	Por aluno (R$)
2010	24,34	3,43	1,75 (51%)	1,24 (36%)	0,45 (13%)	5.516
2011	24,86	3,52	1,77 (50%)	1,42 (40%)	0,33 (9%)	5.271
2012	27,77	3,87	1,88 (49%)	1,56 (40%)	0,43 (11%)	5.932
2013	30,65	4,30	2,05 (48%)	1,76 (41%)	0,49 (11%)	6.672
2014	30,45	4,33	2,21 (51%)	1,65 (38%)	0,48 (11%)	7.632
2015	27,08	4,03	2,16 (54%)	1,49 (37%)	0,38 (9%)	7.492
2016	27,55	3,81	2,04 (53%)	1,54 (40%)	0,24 (6%)	6.827
2017	25,51	4,32	2,34 (54%)	1,75 (41%)	0,23 (5%)	6.591
2018	27,62	4,40	2,32 (53%)	1,82 (41%)	0,26 (6%)	6.395
2019	29,15	4,87	2,53 (52%)	2,07 (43%)	0,28 (6%)	7.083
2020	31,54	4,72	2,51 (53%)	1,95 (41%)	0,26 (6%)	6.762
2021	31,15	4,97	2,80 (56%)	1,92 (39%)	0,25 (5%)	7.498
2022	33,78	5,82	2,74 (47%)	2,79 (48%)	0,29 (5%)	9.961

2023	34,70	5,48	2,66 (49%)	2,79 (51%)	0,13 (2%)	9.506
2024	39,08	6,15	2,69 (44%)	3,33 (54%)	0,13 (2%)	11.157
2025	37,43	6,54	2,78 (42%)	3,67 (56%)	0,10 (1%)	11.561
Δ real	**+54%**	**+90%**	**+59%**	**+197%**	**–79%**	**+110%**

Fontes e notas metodológicas:
1. Valores em reais de 2025, deflacionados pelo IPCA/IBGE (fator acumulado 2010–2025 = 131,6%; base dez/2025). Fonte do deflator: IBGE — IPCA (SIDRA).
2. Orçamento e gasto com educação: dotação orçamentária atualizada do Estado do Amazonas, e não a despesa efetivamente executada. Para referência, a Lei Orçamentária Anual inicial de 2025 fixou o orçamento total em R$ 31,46 bilhões (Lei estadual nº 7.280/2024); a diferença ante os R$ 37,43 bilhões da tabela decorre de créditos adicionais abertos ao longo do exercício.
3. Distinção orçamento x execução: orçamento (dotação) são os recursos autorizados e atualizados na lei orçamentária e em seus créditos; execução são os recursos efetivamente empenhados, liquidados e pagos. Esta análise utiliza o orçamento (dotação), conforme o texto.
4. Participações (%) = valor real da rubrica dividido pelo total real do gasto com educação no ano.
5. Gasto por aluno = gasto com educação básica dividido pelas matrículas da rede estadual (Censo Escolar/Inep, matrícula inicial). Em 2025, a rede estadual ofertou 536.737 vagas.
6. 2023: os valores das rubricas estão em reconciliação com a fonte primária — a soma de pessoal, custeio e investimento diverge do total informado em cerca de R$ 90 milhões.
7. 2025: confirmar se o total de R$ 6,54 bilhões refere-se exclusivamente à educação básica ou inclui ensino-superior (UEA) e técnico (Cetam), para manter coerência com o recorte de educação básica.

► Programas estaduais em curso: linha de base institucional

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu componente voltado à educação, dialoga com o conjunto de programas e iniciativas estaduais já em curso na SEDUC-AM e nas estruturas vinculadas (CEME/AM, CEPAN, Coordenadorias Regionais). Esses programas constituem a linha de base institucional sobre a qual os eixos finalísticos e programas transversais se assentam, preservando o que já demonstrou valor e potencializando-o por meio de articulação federativa.

Plataforma guarda-chuva: Educa+ Amazonas

O Programa Educa+ Amazonas, lançado em julho de 2021 pelo Governo do Estado, foi o maior investimento educacional da história do Amazonas até aquele momento (R$ 400 milhões). Estruturado em quatro eixos prioritários, reúne 13 projetos voltados à recuperação da aprendizagem, qualificação dos profissionais, preparação dos estudantes para o futuro e sustentabilidade ambiental.

Centro de Mídias e plataformas digitais

O Centro de Mídias de Educação do Amazonas (CEME/AM) é ativo singular do Amazonas: sete estúdios próprios, cobertura via satélite nos 62 municípios, e capacidade de produção contínua de aulas e formações. A partir do CEME/AM, o Wstado opera o Ambiente

Virtual de Aprendizagem (AVA), a plataforma Saber+ e o aplicativo Aula em Casa, instrumentos que viabilizaram a continuidade pedagógica durante a pandemia e seguem operacionais para reforço, formação e busca ativa.

Recuperação de aprendizagem e apoio ao estudante

O Contraturno Digital é um projeto estadual de reforço escolar via CEME/AM, voltado a estudantes do 5º ao 9º ano do Ensino Fundamental e Ensino Médio, com aulas transmitidas pela televisão e internet. O Pré-vestibular Conquistar oferece preparação para o ENEM e vestibulares da UEA, UFAM e IFAM. O Pronto pra Aula consiste na distribuição anual de materiais de apoio à prática educativa. A cooperação com a Fundação Matias Machline oferece vagas gratuitas a estudantes da rede pública em escola de excelência, com mais de 260 aprovações em vestibulares de instituições como UEA, UFAM e IFAM até janeiro de 2026.

Qualificação e valorização dos profissionais

O Programa Trilhas do Saber oferece momentos formativos a docentes, equipe gestora e profissionais não-docentes da rede estadual, por meio de oficinas, minicursos e palestras. O Mestre Qualificado oferta cursos de pós-graduação a docentes. A Educação Premiada reconhece docentes com desempenho destacado. O CEPAN Digital moderniza o Centro de Educação do Amazonas, referência estadual em formação. O Estatuto do Magistério Estadual (revisado pela Lei AM nº 7.836/2025) estabelece data-base, plano de cargos e piso salarial 16% acima do PSPN nacional.

Programas pedagógicos da plataforma AVA

A Plataforma AVA reúne cinco programas pedagógicos integrados: Pré-vestibular Conquistar — preparação para ingresso superior; Ressignificação da Prática Pedagógica — curso de formação continuada; Tutoria em EaD — qualificação para mediação a distância; Hora do SAEB — preparação para o SAEB integrada à BNCC; CEME/AM Class — ferramenta interativa para gestão de turmas. A plataforma é elemento estruturante da estratégia digital da SEDUC-AM.

Alimentação escolar regional e escolas cívico-militares

O Programa Regional de Merenda Escolar (PREME) garante o fornecimento de produtos da região para a alimentação escolar nas escolas estaduais, em articulação com o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e como instrumento de fortalecimento da agricultura familiar amazônica.

As Escolas Cívico-Militares da rede estadual tiveram sua continuidade assegurada por iniciativa do Governo do Amazonas, por meio de legislação estadual aprovada após o encerramento do programa federal que instituiu esse modelo educacional.

Para fins de transparência da linha de base institucional, registra-se que a rede estadual já opera escolas sob gestão cívico-militar em duas vertentes: os Colégios da Polícia Militar (CMPM), em funcionamento desde 1994 (Decreto estadual nº 15.831/1994), com forte adesão histórica de famílias; e o programa estadual instituído pelo Decreto nº 49.042/2024, que manteve o modelo após o encerramento do PECIM federal em 2023.

O Plano aqui apresentado para a Educação do Amazonas trata esse legado não como modelo a ser expandido em sua forma atual, mas como ponto de partida a ser qualificado e modernizado sob nova lógica, descrita na Ação 15 (Programa Escolas de Gestão Cívica), que preserva a gestão pedagógica integralmente pública e docente e substitui a referência militar por um desenho de cultura de paz, disciplina positiva e pertencimento, adotado por adesão da comunidade escolar.

Plano Estadual de Educação anterior (PEE-AM 2015-2025)

O Plano de Estado para a Educação do Amazonas (2026-2036) sucede e atualiza o PEE-AM aprovado pela Lei Estadual nº 4.183/2015, cuja vigência decenal expirou em 2025. A transição entre os planos foi feita em diálogo com o Conselho Estadual de Educação, com as Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), com a UNDIME-AM e com o controle social organizado por meio do Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB.

Foto: Eliton Santos

ALERTA CRÍTICO — R$ 46,7 milhões em PAR Formação + Materiais com 0% de execução

Levantamento do MEC (maio/2026) identifica três contratos do Plano de Ações Articuladas (PAR) com recursos disponíveis e execução zerada:

- PAR Materiais: 1º Ciclo: R$ 4,9 milhões | 0% executado.
- PAR Materiais: 1º e 2º Ciclo: R$ 4,7 milhões | 0% executado (status: em fase de solicitação de desembolso).
- PAR Formação: R$ 37,1 milhões | 0% executado (status: licitação em andamento, notificado por Ofício).

Pontos de atenção MEC: dificuldade de definição e de contratação da instituição formadora; conflitos entre SEDUC e UNDIME; alteração de articuladoras; Plano de Acompanhamento não publicado; Regime de Colaboração sem estrutura mínima.

Implicação para o Plano: a Unidade de Gerenciamento do Projeto (UGP), estruturada como Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), prevista em II.1 deve assumir a coordenação técnica desses contratos como ação prioritária no Trimestre 1 de implementação, sob risco de devolução de recursos federais.

ALERTA CRÍTICO — PIEC com apenas 7,7% de execução — R$ 12,4 milhões para conectividade subutilizados

O Programa de Inovação Educação Conectada (PIEC), regulamentado pela Lei nº 14.172/2021, dispõe sobre a garantia de acesso à internet para fins educacionais a estudantes e professores da Educação Básica pública.

No Amazonas, o saldo em conta do programa é de R$ 12,4 milhões, mas a execução atingiu apenas 7,7% — patamar incompatível com o desafio amazonense de conectividade. Como dado de referência: o Amazonas tem apenas 58,1% das escolas com acesso à internet; nas escolas estaduais, esse percentual cai para 57,1% (apenas 56,6% têm Wi-Fi adequado).

Ações do MEC em curso: publicação de Guia de Planejamento para Adoção de Dispositivos e lançamento de Ata de Registro de Preços do FNDE. Cabe à SEDUC-AM, em articulação com a UGP/PMO, acelerar a aplicação desses recursos.

ALERTA CRÍTICO — AM não inscreveu a rede estadual no Selo CNCA 2025

Em 2025, o Estado do Amazonas não inscreveu sua rede estadual no Selo Nacional Criança Alfabetizada (CNCA). Para efeito de comparação, entre as redes estaduais do país, 18 receberam a certificação: 1 com Selo Bronze, 6 com Selo Prata e 11 com Selo Ouro. Em 2024, o Amazonas havia sido contemplado com o Selo Prata estadual.

Na rede municipal, 61 dos 62 municípios amazonenses foram inscritos no Selo Nacional Criança Alfabetizada, resultando em 5 Selos Ouro (Atalaia do Norte, Itamarati, Manicoré, Maraã e Rio Preto da Eva), 13 Selos Prata, 19 Selos Bronze e 24 municípios sem certificação.

Entre estes está Manaus, que não alcançou a pontuação mínima para obtenção do selo.

Trajetória do ICA do Amazonas: 52% (2023) → 49% (2024) → 57% (2025; meta era 61%) → rumo à meta nacional de 80% em 2030 (CNCA).

Implicação para o Plano: o Eixo de Alfabetização (E1) deve incluir como ação prioritária a inscrição obrigatória da rede estadual no Selo CNCA dos próximos ciclos, e a articulação com Manaus e demais capitais regionais para correção da pontuação.

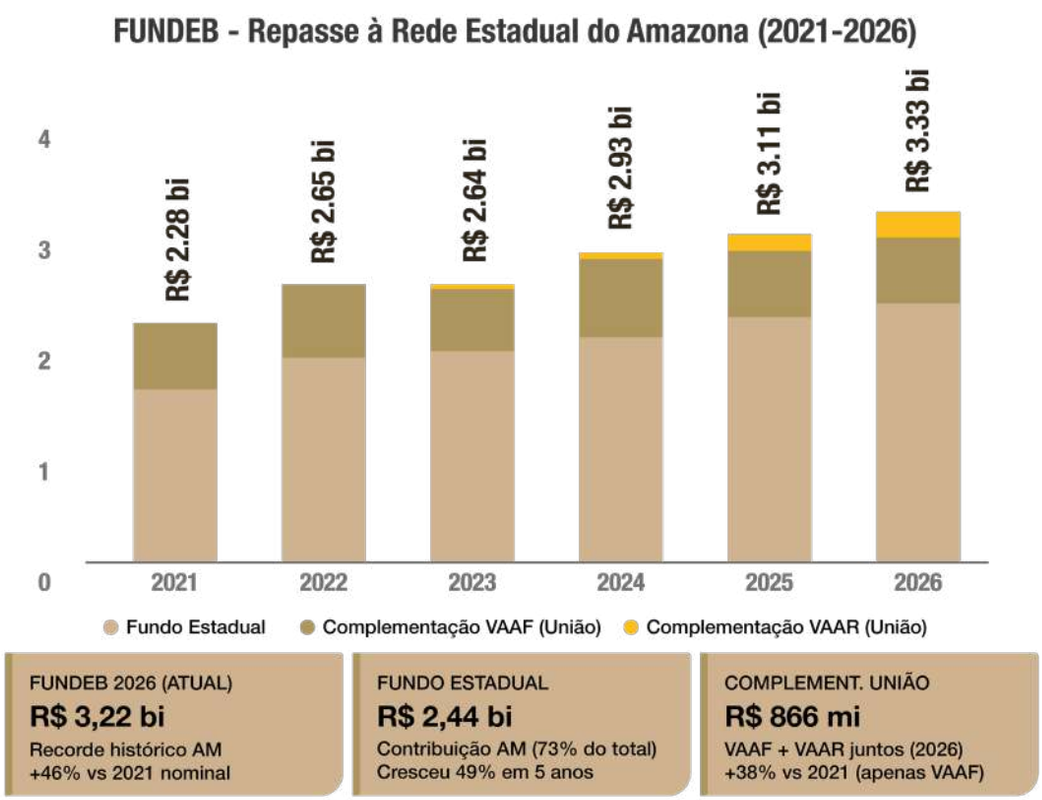
NOVO PAC — Educação Básica no Amazonas (2023-2027)

Pela primeira vez na história, a Educação Básica foi contemplada pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). O Amazonas receberá R$ 782,1 milhões entre 2023 e 2027 para infraestrutura.

- 74 obras de construção ou conclusão de escolas e creches em curso;
- 25 ônibus escolares adquiridos para a rede;
- Volume médio: R$ 156 milhões/ano em investimento estrutural.

O Novo PAC complementa o financiamento ordinário (FUNDEB) e converge com a expansão prevista no Eixo de Educação Infantil (ver C.18) e no Eixo de Infraestrutura.

Figura 4.1 - FUNDEB Repasse à rede estadual do Amazonas, valores OFICIAIS 2021-2026.



Fonte: Dados da Portaria Interministerial MEC/MF nº 14/dez-2025. Crescimento de 46% nominal em 5 anos; total acumulado de R$ 16,9 bilhões no período.

Sancionada em 2025, a Lei Complementar nº 213/2025 instituiu o Programa de Pleno Pagamento de Dívida dos Estados (PROPAG), que oferece duas modalidades de uso dos recursos: Investimento Direto, em que o estado, em vez de pagar a taxa de juros à União, deposita o recurso em conta ou fundo específico e investe-o no próprio território no prazo de até um ano e Recursos do Fundo de Equalização Federativa (FEF), que redistribui os recursos aportados por estados devedores, compensando estados com baixa capacidade de investimento.

O Amazonas assinou o termo aditivo e apresentou plano de aplicação para expansão de matrículas, com meta de 12.589 vagas conforme Portaria do PROPAG 2026 (base Censo Escolar 2025: 12.961 matrículas). No entanto, o MEC sinaliza que a expansão proposta pelo Amazonas está abaixo da meta. O PROPAG, ao lado do BID/Banco Mundial e do Novo PAC, integra o tripé de fontes não-tradicionais que viabilizam a meta decenal do Plano Estratégico de Desenvolvimento.

Saldos em conta: programas federais com recursos disponíveis

Levantamento do MEC firmado em maio de 2026 identifica R$ 223,8 milhões em saldos ativos disponíveis em contas vinculadas a programas federais executados pela Rede Estadual de Educação do Amazonas. O detalhamento por programa revela concentração em dois programas (Salário-Educação e PAR-TD), mas também sinaliza recursos significativos parados em programas de qualificação:

Quadro 8 - Programas Federais

PROGRAMA FEDERAL	SALDO EM CONTA (mar/2026)
Salário-Educação	R$ 83,3 milhões
PAR-TD (Transferência Direta)	R$ 72,4 milhões
PDDE Qualidade	R$ 9,4 milhões
PDDE	R$ 5,0 milhões
Escola em Tempo Integral	R$ 4,9 milhões

PDDE Estrutura/Equidade	R$ 3,4 milhões
Transferência a Estado e Municípios PBA	R$ 3,2 milhões
PNATE (Transporte do Escolar)	R$ 786,1 mil
PNAE (Alimentação Escolar)	R$ 366,1 mil
PDDE Educação Integral	R$ 22,1 mil
PDDE/PDE-Escola	R$ 1,6 mil
FUNDESCOLA	R$ 1,1 mil
PDDE/PME	R$ 19,77
TOTAL ATIVO	**R$ 223,8 milhões**

Fonte: MEC (2026)

A análise dos saldos é dado-âncora para a discussão de governança financeira e capacidade de execução. Recursos disponíveis em conta, especialmente em programas como Salário-Educação (R$ 83,3 mi) e PAR-TD (R$ 72,4 mi), exigem cronograma de execução claro, sob risco de devolução à União ou de formação de superávit financeiro incompatível com a adequada execução dos recursos vinculados à educação, nos termos do art. 212 da Constituição Federal.

Memorando de viabilidade fiscal: BID, Banco Mundial e fundos *outcomes-based*

A viabilidade fiscal do Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu segmento educacional, depende de uma estratégia plurianual de financiamento que combine quatro fontes: recursos vinculados (FUNDEB, salário-educação, *royalties* da Zona Franca, FPE), recursos discricionários (LOA estadual e LOAs municipais), endividamento estruturado (operações de crédito com BID e Banco Mundial) e instrumentos de impacto (outcomes-based contracts, social impact bonds, fundações privadas). Antes de qualquer captação internacional, é necessário parecer técnico-jurídico formal da SEFAZ-AM e da PGE-AM sobre capacidade de endividamento (em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal) e da estrutura de garantia exigida pelos organismos.

Quadro 9 - Volumes-âncora para captação internacional (CAPEX, 10 anos)

Componente	CAPEX estimado (10 anos)	Fontes primárias candidatas
Expansão da Educação Infantil (creche, 111.500 vagas)	R$ 3,35 bi (cf. C.18)	BID + FNDE/Proinfância + Estado + municípios
Camada 3 Transformador (escolas remotas)	R$ 90-200 milhões (cf. C.19)	Banco Mundial + Telebras/Anatel + Estado
Formação docente em larga escala (Eixo E4)	R$ 200 milhões	BID + parcerias federais (CAPES, MEC)
Sistema de gestão (IA, dashboards, controle)	R$ 100 milhões	Outcomes-based + fundações privadas
TOTAL CAPEX 10 anos	≈ R$ 3,75 bi	Mix institucional (40% BID/BM, 30% FNDE, 30% Estado/municípios)

Fonte: Elaborado pelos autores

O patamar de R$ 3,75 bi em CAPEX no decênio é compatível com operações de crédito recentes do BID em estados brasileiros (Bahia: US$ 250 mi no Educar para Transformar; Ceará: US$ 130 mi no Mais Infância; Pernambuco: US$ 150 mi no Educação Integral). Para o Amazonas, a captação plurianual deve ser estruturada em duas operações sucessivas: uma primeira operação (US$ 200-250 mi) nos anos 1-5, focada em creche e formação docente; uma segunda operação (US$ 150-200 mi) nos anos 6-10, focada em Camada 3 e sistemas de gestão.

Quadro 10 - Roteiro de ações institucionais para o curto e médio prazo

Etapa	Ação	Prazo	Responsável principal
1	Carta-consulta SEFAZ-AM e PGE-AM sobre limite de endividamento e estrutura de garantia	Trimestre 1 (T1) de implementação	Coordenação do Plano + Casa Civil
2	Pré-protocolo de intenção com BID-Brasil e Banco Mundial (apresentação do diagnóstico revisado)	T2 de implementação	Coordenação do Plano + Governadoria
3	Estruturação de PMU (Project Management Unit) dedicada na SEDUC para gerir o empréstimo	T2-T3 de implementação	SEDUC-AM
4	Engajamento formal de fundações nacionais (Lemann, Itaú Social, Bracell) para componentes outcomes-based	T3-T4 de implementação	Coordenação do Plano
5	Missão técnica BID/BM no Amazonas (visita a escolas, reuniões com SEFAZ)	Trimestre 4 (T4) ou Ano 2	Governadoria + SEDUC + SEFAZ
6	Aprovação da operação de crédito na Comissão de Financiamentos Externos (COFIEX) e Senado Federal	Ano 2 de implementação	SEFAZ-AM + Casa Civil

Fonte: Elaborado pelos autores

Foto: Eliton Santos

Pontos a firmar institucionalmente:

• SEFAZ-AM: parecer formal sobre capacidade de endividamento do Estado do Amazonas dentro dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal e da Resolução do Senado Federal nº 43/2001.

• PGE-AM: parecer sobre estrutura jurídica das operações de crédito externo (garantias soberanas, contragarantias estaduais) e dos contratos outcomes-based.

• Casa Civil + Governadoria: priorização política e calendário de visita técnica do BID-Brasil e do Banco Mundial em 2026-2027.

• SEDUC-AM: estruturação da PMU (Project Management Unit) dedicada — modelo BID-Brasil — antes da assinatura do contrato.

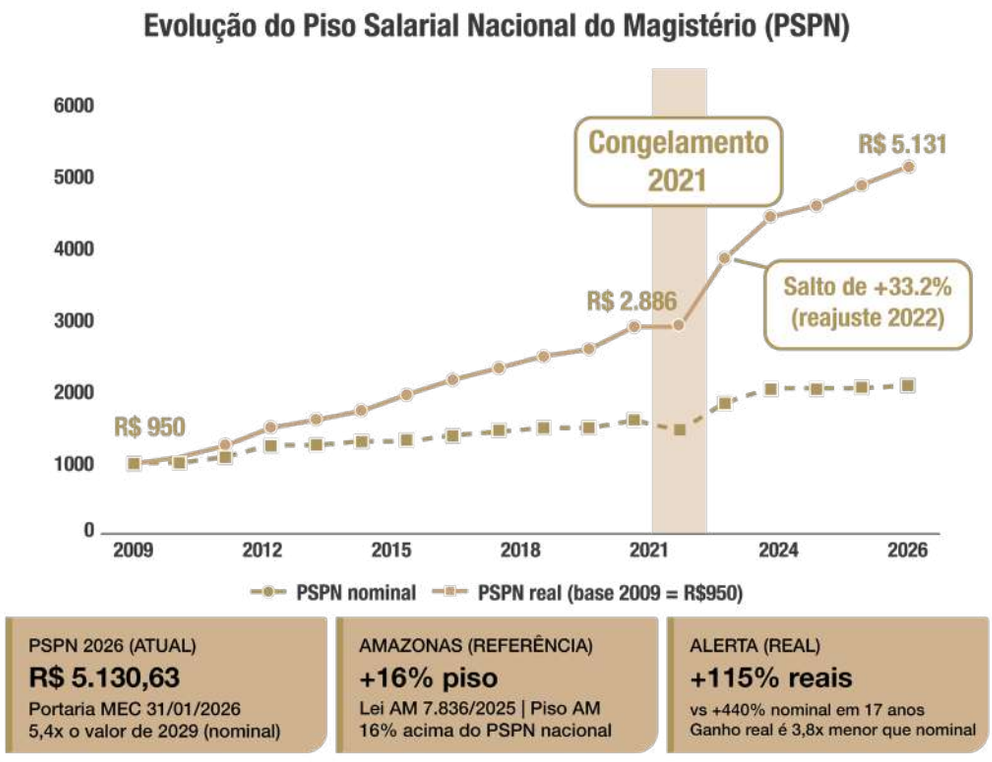
• Articulação com COFIEX-Ministério do Planejamento para abertura do processo de aprovação federal.

Remuneração e carreira docente: a dimensão financeira da gestão de pessoas

A deterioração das condições de trabalho tem uma face financeira precisa e mensurável. A evolução salarial do professor amazonense nos últimos anos é um dos indicadores mais reveladores do estado da política educacional do Estado, e também um dos mais diretamente conectados ao problema de vacância, rotatividade e adoecimento identificados no diagnóstico.

A série histórica de remuneração é, ao mesmo tempo, diagnóstico e balizador de política. Não é possível definir metas de fixação docente, de redução de vacância ou de competitividade salarial sem ela. O estabelecimento desses dados é, portanto, prioridade da Fase 0 do Plano Estratégico de Desenvolvimento — e não um refinamento posterior.

Figura 5 - Evolução do Piso Salarial Nacional do Magistério (PSPN), Brasil (2009-2026), em valores nominais vs reais (deflacionados pelo INPC). Piso AM 16% acima do PSPN nacional (Lei AM 7.836/2025).



Fonte: Lei nº 11.738/2008; Portarias MEC; IBGE/INPC.

► Referencial normativo decisivo e atualizações recentes

A execução do Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu capítulo voltado à educação, observa a Constituição Federal, a LDB, o FUNDEB, o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei Brasileira de Inclusão, a LGPD, as Diretrizes Curriculares Nacionais, a BNCC, a Política Nacional de Educação Digital e os atos nacionais sobre Computação na Educação Básica. A leitura normativa é operacional: cada obrigação legal é traduzida em desenho de oferta, indicador, rotina de gestão e responsabilidade federativa.

Cláusula de aderência ao PNE

As metas estaduais são compatibilizadas com o Plano Nacional de Educação vigente, instituído pela Lei nº 15.388/2026, e com os planos municipais de educação. A aderência ao PNE é piso nacional, não como teto de ambição: o Amazonas preserva como prioridades a expansão da creche, a alfabetização, a equidade territorial, a educação indígena, a educação especial, a permanência no Ensino Médio, a educação profissional e tecnológica, a valorização docente, a infraestrutura mínima, a conectividade pedagógica e a gestão democrática orientada por resultados.

Atualizações legislativas incorporadas

Este Plano alinha-se às diretrizes do quadro legal da Educação Pública Nacional e propõe cumpri-lo — o que já seria um êxito — e ir além: transformar o que poderia ser visto como constrangimento normativo em leque de possibilidades para a realidade territorial amazonense.

A Lei Complementar nº 220/2025 institui o Sistema Nacional de Educação (SNE) e cria a Comissão Intergestores Tripartite da Educação (CITE), em torno da qual o novo PNE articula objetivos, metas e estratégias compartilhadas entre União, estados, Distrito Federal e municípios. Para o Plano amazonense, o SNE é o marco federativo de referência para os pactos com os 62 municípios e para a articulação intersetorial com saúde, assistência social e proteção da infância.

A Lei nº 15.388/2026 que aprovou novo Plano Nacional de Educação, com duração de dez anos a contar de sua publicação, alterou a LDB para definir a extensão da oferta de creches e pré-escolas pelos municípios às zonas urbanas e rurais. O Plano incorpora a diretriz da Lei nº 15.369/2026 (que altera o art. 11, V, da LDB e torna obrigatória a oferta de educação infantil em zonas urbanas e rurais na proporção da distribuição populacional) por meio da indução federativa do Estado, sem substituição da competência municipal.

A Lei nº 15.360/2026 alterou a LDB para dispor sobre condições mínimas das escolas públicas de educação básica. No Amazonas, esse comando reforça o Eixo E5, especialmente água, energia, saneamento, segurança, acessibilidade, conectividade e manutenção preventiva.

Avaliação nacional: o Decreto nº 12.915/2026 alterou o Decreto nº 9.432/2018, que regulamenta a Política Nacional de Avaliação e Exames da Educação Básica. A gestão estadual integra esse referencial aos painéis de aprendizagem, fluxo, permanência e conclusão.

Ensino Médio: a Lei nº 13.415/2017 e a Lei nº 14.945/2024 reorganizam a etapa, a carga horária e a relação entre Formação Geral Básica e Itinerários Formativos. A Lei nº 14.640/2023, relativa ao Programa Escola em Tempo Integral, é tratada como referência para expansão qualificada do tempo escolar, e não como revisão dos itinerários.

Educação digital e proteção de dados: a Lei nº 14.533/2023, que instituiu a Política Nacional de Educação Digital, e a Lei nº 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados, orientam a adoção de plataformas, IA, prontuário educacional, interoperabilidade e tratamento de dados de crianças e adolescentes.

Norma / ato	Conteúdo relevante para o Plano	Implicação prática
Lei nº 15.388/2026 — novo PNE	Aprova o Plano Nacional de Educação com duração decenal, estrutura objetivos, metas e estratégias, e prevê governança, acompanhamento, planos subnacionais e programa nacional de infraestrutura escolar.	O Plano amazonense dialoga com os objetivos, metas, estratégias, verificação e prazos do PNE, inclusive com planos de ação e relatórios periódicos.
Lei nº 15.360/2026 — condições mínimas das escolas públicas	Acrescenta à LDB o art. 25-A, prevendo dever do poder público de assegurar condições mínimas: turma adequada, biblioteca, laboratórios, internet, quadra, cozinha, refeitório, banheiros, acessibilidade, energia, água tratada, esgoto e manejo de resíduos.	Reforça o Eixo de Infraestrutura Mínima e a necessidade de inventário físico, matriz de priorização e TCO por escola.
Lei nº 15.369/2026 — educação infantil urbana e rural	Altera a LDB para explicitar a incumbência municipal de oferta de creches e pré-escolas nas zonas urbanas e rurais, na proporção da distribuição populacional.	Reforça a indução federativa ativa do Estado, sobretudo para zonas rurais, ribeirinhas e indígenas.
Decreto nº 12.915/2026 — avaliação da educação básica	Altera o Decreto nº 9.432/2018, integra o Enem ao Saeb e permite resultados para avaliação da qualidade do Ensino Médio e controle das metas do PNE.	Reforça o alinhamento do Ensino Médio amazonense a indicadores externos, comparáveis e auditáveis.
Lei nº 14.945/2024 — Ensino Médio	Reorganiza o Ensino Médio, a Formação Geral Básica e os itinerários formativos, inclusive formação técnica e profissional.	Exige reestruturação do Eixo de Ensino Médio Forte, com itinerários reais, EPT e permanência.
Resolução CNE/CEB nº 1/2022 e Parecer CNE/CEB nº 2/2022 — Computação na Educação Básica	Estabelecem normas sobre Computação na Educação Básica como complemento à BNCC, com os eixos Pensamento Computacional, Mundo Digital e Cultura Digital.	Exige currículo implementado, formação docente, uso pedagógico responsável e alternativas plugadas e desplugadas, especialmente em escolas sem conectividade plena.

► Síntese estratégica: Matriz SWOT

A Parte II deste documento consolida um diagnóstico estruturado em cinco blocos — Resultados Pedagógicos, Condições Estruturais, Ponto de Ruptura, Equidade e Públicos Prioritários, e Financiamento e Carreira —, que, em conjunto, revelam dimensões específicas de fragilidade do sistema educacional amazonense. A Matriz SWOT cruzada que se seguem têm função específica: traduzir esse diagnóstico em quadro estratégico-decisório, fazendo a ponte entre a leitura da realidade e a formulação da resposta institucional que compõe a Parte III.

Panorama institucional da rede estadual de educação: atualização MEC

Dados oficiais do Ministério da Educação consolidados em maio de 2026 reposicionam o ponto de partida do diagnóstico do Amazonas. A rede pública estadual atende 386.000 estudantes distribuídos em 756 escolas, dentro de um universo de mais de 1 milhão de matrículas e 5.152 estabelecimentos na rede pública total do Estado. A composição por etapa revela a prioridade do Ensino Fundamental e Médio na rede estadual.

ETAPA / MODALIDADE	MATRÍCULAS ESTADUAIS
Educação Infantil — Creche	10 (oferta residual estadual)
Educação Infantil — Pré-escola	5 (oferta residual estadual)
Ensino Fundamental — Anos Iniciais	67.000
Ensino Fundamental — Anos Finais	121.000
Ensino Médio (regular)	175.000
EJA (Educação de Jovens e Adultos)	23.000
TOTAL — Rede Estadual	386.000

A composição confirma que a rede estadual concentra esforços no Ensino Médio (45% das matrículas estaduais), Ensino Fundamental Anos Finais (31%) e EJA (6%) — etapas em que a responsabilidade constitucional pertence primariamente ao Estado, em complementaridade com os municípios para Educação Infantil e Anos Iniciais (1º ao 5º ano).

Quadro 11 — Matriz SWOT — Síntese estratégica da educação amazonense

Forças e fraquezas internas confrontadas com oportunidades e ameaças externas

Matriz estratégica que articula a leitura interna do sistema educacional amazonense — Forças e Fraquezas identificadas no diagnóstico — com a leitura do ambiente externo, representada pelas Oportunidades e Ameaças mapeadas na análise PESTEL.

4 x N vetores estratégicos consolidam o ambiente de decisão, por meio de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A Matriz SWOT constitui a ponte entre o diagnóstico (Parte II) e a formulação das respostas estratégicas (Parte III).

Vetor	EVIDÊNCIAS E DADOS DO PLANO
FORÇAS	• CEME/AM: sete estúdios, cobertura nos 62 municípios; • CEPAN: centro próprio de formação (ativo raro no país); • 51.708 docentes na rede (Censo Escolar 2024); • IDEB Anos Finais EF = 4,8 (meta MEC atingida); • Escolas de excelência (EE Petrônio Portela, EE Maria Amélia do Espírito Santo); • Estatuto do Magistério estadual com data-base definida; • Diversidade pedagógica como ativo cultural.
FRAQUEZAS	• ICA caiu de 52% (2023) para 49% (2024); recuperação parcial para 57% em 2025, mas abaixo da meta de 61%; meta nacional de 80% até 2030 (CNCA); • IDEB do Ensino Médio em 3,8, frente a 4,1 da média nacional da rede estadual; • Apenas 3% de aprendizado adequado em língua portuguesa e matemática no 3º ano EM (Anuário 2025; SAEB 2023); • Distorção idade-série nos Anos Finais do Ensino Fundamental de 20% em 2025, em linha com a média nacional, após redução de 19 p.p. na última década (Inep/Censo Escolar); • Apenas 58,1% das escolas possuem acesso à internet; na rede estadual, o índice é de 57,1%, e somente 56,6% dispõem de Wi-Fi adequado (2º pior resultado do país, Censo Escolar 2024); • Apenas 11,8% das escolas com rede pública de esgoto (Anuário 2025); • Erosão da margem do salário inicial sobre o piso nacional (série histórica SEDUC); • Funções de gestão com defasagem nominal expressiva; • Substituição docente prolongada pela burocracia da junta médica; • Parcela relevante dos docentes lecionando fora da área (Inep/Censo 2024); • Conclusão do Ensino Médio aos 19 anos: 68%, em linha com a média nacional (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025); o desafio central é a qualidade da aprendizagem; • Adoecimento docente acima da média nacional.

OPORTUNIDADES	• Novo PNE 2026-2036 (Lei nº 15.388/2026); • SNE/CITE (LC nº 220/2025) como marco federativo formal; • Pé-de-Meia federal contribuiu para queda do abandono no EM; • Lei nº 15.360/2026 reforça obrigação de condições mínimas; • Polo Industrial demanda Educação Profissional e Tecnológica (EPT) em escala; • Bioeconomia e economia da floresta como frente emergente; • Satélite LEO + solar fotovoltaico viabilizam interior; • IA para personalização pedagógica e gestão; • UFAM/UEA disponíveis para parceria de formação; • Fundos de impacto (outcomes-based) protegem orçamento; • BID e Banco Mundial para crédito de infraestrutura;
AMEAÇAS	• Descontinuidade política entre gestões; • Risco fiscal direto: ICMS Educacional vinculado ao ICA; • Alerta do TCE-AM (out/2025); • Pressão migratória sobre Manaus (Zonas Norte e Leste); • Intensificação dos eventos climáticos extremos (cheias e secas), associada aos ciclos de *El Niño* e *La Niña*. A seca histórica de 2023–2024 levou os 62 municípios amazonenses a decretarem situação de emergência, afetou 850 mil pessoas e paralisou em 1.700 escolas da Amazônia (UNICEF, 2024). Para o segundo semestre de 2026 e o início de 2027, a NOAA estima 82% de probabilidade de formação de um novo evento *El Niño* e 96% de chance de sua persistência durante o inverno do Hemisfério Norte, indicando manutenção do risco climático para o estado; • Presença do tráfico nas escolas do Ensino Médio; • Garimpo como atrativo de trabalho precoce; • Judicialização de compras públicas; • Resistência corporativa a avaliações diagnósticas; • Risco jurídico no uso de IA e dados de menores (LGPD); • Dependência de complementação-VAAF (FUNDEB); • Captura política de coordenadorias regionais.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Diagnóstico Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas, Inep/Censo Escolar 2024, SAEB 2023, IDEB 2023, MEC/CNCA 2024, TCE-AM (out/2025), PNAD Contínua 2023, Anuário Brasileiro da Educação Básica 2024.

A leitura cruzada da matriz SWOT — agregando estratégias do tipo Forças × Oportunidades (SO), Forças × Ameaças (ST), Fraquezas × Oportunidades (WO) e Fraquezas × Ameaças (WT) — confirma a coerência interna do Plano Estratégico de Desenvolvimento: cada Eixo Finalístico (E1 a E6) e Programa Transversal (PT1 a PT7) pode ser localizado em um ou mais quadrantes da matriz.

Quadro 12 · Matriz SWOT — estratégias prioritárias (SWOT)

Quatro tipos de estratégia derivam do cruzamento SWOT × ambiente externo

Cada eixo finalístico e programa transversal do Plano Estratégico de Desenvolvimento pode ser localizado em um ou mais quadrantes da matriz cruzada, confirmando que a arquitetura proposta responde sistematicamente ao ambiente diagnosticado.

2 x 2 quadrantes geram quatro tipos de estratégia — SO (alavancagem), ST (defesa ativa), WO (reconversão), WT (defesa estrutural). Os quadrantes WO e WT concentram a maior densidade de iniciativas, conforme o esperado em sistemas com fragilidade estrutural.

Estratégia cruzada	Ações do plano associadas
Forças × Oportunidades (SO) — Alavancagem	• CEME/AM otimizado + satélite LEO → cobertura pedagógica do interior (Eixos E3+E5); • CEPAN itinerante + parceria UFAM/UEA → formação focalizada em alfabetização (Eixo E4); • IDEB Anos Finais como base + Pé-de-Meia → instituir permanência no EM (Eixo E2); • Escolas de excelência identificadas → benchmarks internos para escalonar boas práticas.
Forças × Ameaças (ST) — Defesa ativa	• Estatuto do Magistério + Mesa Magistério → reduzir resistência corporativa (Eixo E4); • 51.708 docentes mobilizados → busca ativa preventiva contra abandono (PT3); • CEME/AM como blindagem contra descontinuidade política (ativo institucional); • Diversidade pedagógica → mitigar risco de captura política via pluralidade.
Fraquezas × Oportunidades (WO) — Reconversão	• Satélite LEO + solar → superar conectividade (58,1%) e energia no interior (Eixo E5); • Novo PNE + SNE/CITE → termo de cooperação federativa para alfabetização e EI (Eixos E1+OE2); • BID/Banco Mundial → financiar infraestrutura mínima sem comprometer LOA (Eixo E5); • Outcomes-based financing → escalar programas comprovadamente eficazes (Gatilhos); • ICMS Educacional vinculado ao CNCA → incentivo fiscal para reverter queda do ICA.
Fraquezas × Ameaças (WT) — Estratégias defensivas	• TCO obrigatório → impedir ciclo vicioso de deterioração (Eixo E5); • Junta médica por telemedicina → reduzir vacância docente prolongada (Eixo E4); • Fundo emergencial de condições básicas → blindar interior (Eixo E3); • Governança de IA + LGPD por design → mitigar risco jurídico antes de escalar (PT1); • Indicadores públicos + comitê de acompanhamento → blindar contra descontinuidade política.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na Matriz SWOT deste Plano e nos Eixos Finalísticos (E1 a E6) e Programas Transversais (PT1 a PT7) descritos na Parte III — Arquitetura da Solução.

A concentração de iniciativas nos quadrantes WO (superação de fraqueza usando oportunidade) e WT (defesa estrutural contra ameaça) é esperada em um sistema com diagnóstico de fragilidade. O quadrante SO (alavancagem) é menor, mas crítico: contém os ativos amazonenses que precisam ser preservados como vantagens competitivas — CEME/AM, CEPAN, escolas de excelência e o capital docente da rede. A Parte III do Plano Estratégico de Desenvolvimento apresenta o desenho operacional dessas estratégias por Eixo e por Programa.

Foto: Eliton Santos

Arquitetura da solução: Vetores, eixos e programas

PLANO DE ESTADO PARA A EDUCAÇÃO DO AMAZONAS

01

ORIGEM DO PLANO

Sete fragilidades estruturais: aprendizagem, trajetória escolar, tempo efetivo, infraestrutura, pessoas, gestão e dados, Ensino Médio.

02

VETORES SIMULTÂNEOS

Recuperar o Passo: alfabetizar, recompor, corrigir fluxo, garantir permanência e piso operacional. Alcançar o Futuro: dados, IA, cultura digital, formação técnica e gestão em tempo real.

03

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1 aprendizagem e conclusão; OE2 apoio aos municípios; OE3 equidade territorial; OE4 infraestrutura e conectividade; OE5 pessoas e formação; OE6 dados e transparência.

04

EIXOS DE EXECUÇÃO

Finalísticos: E1 Alfabetização, E2 Ensino Médio, E3 Interior/Rural/Indígena. | Estruturantes: E4 Gestão de Pessoas, E5 Infraestrutura e Conectividade, E6 Inteligência de Gestão.

05

PROGRAMAS HABILITADORES

PT1 Dados; PT2 Aprendizagem e Recomposição; PT3 Permanência; PT4 Força de Trabalho; PT5 Família; PT6 Equidade por Desenho; PT7 Intersetorialidade.

06

CONTROLE PÚBLICO

12 indicadores-mãe, RACI, governança, pactuação municipal, matriz de riscos, calendário amazônico e correção de rota.

Os dois vetores estratégicos

O Plano Estratégico de Desenvolvimento parte de um diagnóstico explícito dos *déficits* existentes não para descrevê-los como destino, mas para que sua superação se converta na base objetiva de soluções estruturantes. Dois vetores simultâneos — e não sequenciais — organizam toda a arquitetura de intervenção. Um erro recorrente dos planos educacionais é tratá-los de forma sucessiva: "primeiro resolvemos a alfabetização, depois incorporamos a tecnologia". Essa lógica ignora que o tempo não espera e que os dois desafios precisam ser enfrentados em paralelo, com velocidades diferentes, mas simultaneamente.

VETOR 1

RECUPERAR O PASSO

- Alfabetização universal até o 2º ano do Ensino Fundamental, com recomposição estruturada nos anos subsequentes.
- Correção de fluxo, permanência e conclusão. Padrão mínimo de infraestrutura e conectividade funcional.
- Estabilidade de provimento e rotinas operacionais.
- Redução de desigualdades territoriais e entre públicos prioritários, com arranjos específicos para cada contexto.

VETOR 2

ALCANÇAR O FUTURO

Dados integrados como infraestrutura informacional da rede:

- Verificação e decisão em tempo real.
- IA para governança e operações: pessoal, logística, infraestrutura, com alertas automáticos.
- IA e plataformas para diagnóstico contínuo e apoio ao professor.
- Formação de competências discentes em cultura digital e IA.
- Disseminação do uso de tecnologia como ferramenta de empoderamento, não de dependência.

► Os seis objetivos estratégicos e os seis princípios de desenho

	Objetivos estratégicos: uma agenda de resultados
OE1	Elevar aprendizagem em língua portuguesa, letramento e matemática, bem como os resultados do IDEB no Ensino Médio, reduzindo o abandono e aumentando a conclusão. Este é o objetivo prioritário.
OE2	Apoiar municípios nas etapas de alfabetização e Anos Iniciais, visando a melhora de fluxo e proficiência. A rede municipal abrange 70% das matrículas do EF inicial.
OE3	Reduzir desigualdades educacionais entre Manaus e o interior, urbano e rural, estudantes indígenas e público do AEE. Metas desagregadas obrigatórias.
OE4	Garantir um padrão mínimo de infraestrutura e conectividade com uso pedagógico efetivo. Trata-se de uma pré-condição para todos os demais objetivos.
OE5	Fortalecer a política de pessoas: alocação, formação continuada, valorização e fixação no interior. Sem professor estável, nada funciona.
OE6	Fixar governança por dados, transparência e rotinas de correção de rota. A gestão do Plano é objeto do próprio Plano.

	Objetivos estratégicos: uma agenda de resultados
OE1	Elevar aprendizagem em língua portuguesa, letramento e matemática, bem como os resultados do IDEB no Ensino Médio, reduzindo o abandono e aumentando a conclusão. Este é o objetivo prioritário.
OE2	Apoiar municípios nas etapas de alfabetização e Anos Iniciais, visando a melhora de fluxo e proficiência. A rede municipal abrange 70% das matrículas do EF inicial.
OE3	Reduzir desigualdades educacionais entre Manaus e o interior, urbano e rural, estudantes indígenas e público do AEE. Metas desagregadas obrigatórias.
OE4	Garantir um padrão mínimo de infraestrutura e conectividade com uso pedagógico efetivo. Trata-se de uma pré-condição para todos os demais objetivos.
OE5	Fortalecer a política de pessoas: alocação, formação continuada, valorização e fixação no interior. Sem professor estável, nada funciona.
OE6	Fixar governança por dados, transparência e rotinas de correção de rota. A gestão do Plano é objeto do próprio Plano.

Princípios de desenho e execução	
Padrão mínimo garantido	Assegurar, em todo o Estado, a alfabetização, a regularidade do percurso escolar e o domínio dos conhecimentos fundantes como patamar obrigatório. Metas mínimas não são tetos; são pisos de qualidade.
Equidade e priorização explícita	Metas desagregadas por território e público, com critérios transparentes de priorização. Quem recebe primeiro e por quê deve estar claramente definido, e não implícito.
Territorialização da oferta	O interior não pode ser tratado como uma variante degradada do modelo de Manaus. Precisa de um modelo próprio, adequado às suas condições reais.
Gestão inteligente com IA	Uso intensivo na cadeia operacional e pedagógica, com governança de privacidade e alternativa offline-first para territórios sem conectividade.
Gestão por indicadores e transparência	Indicadores acionáveis, cadência regular de leitura, mecanismos de correção de rota. Transparência como disciplina, não como obrigação formal.
Execução disciplinada	Prioridades bem definidas, protocolos simples, gestão de riscos e escalabilidade. Planos com muitas prioridades não têm prioridades.

As metas mínimas de referência serão calibradas após a instituição do *Data Book*: alfabetização universal até o 2º ano; redução significativa da distorção idade-série, com atenção especial a áreas rurais e ribeirinhas; superação progressiva das metas nacionais do SAEB e IDEB; e preparação dos estudantes para os paradigmas tecnológicos do século XXI.

Os seis eixos finalísticos de execução

Os eixos determinam o que o Estado fará diretamente. Para cada eixo são apresentados o problema-alvo identificado no diagnóstico, a proposição central, os principais componentes e entregáveis, bem como os indicadores de resultado. Eixos e programas transversais são interdependentes: sem os habilitadores, os eixos permanecem como intenções.

► E1 - Pacto Estadual de Alfabetização e Anos Iniciais

Evidência: 57% das crianças amazonenses chegam ao final do 2º ano alfabetizadas (ICA 2025), percentual abaixo da meta estadual de 61% e a nove pontos da média nacional de 66%, após oscilar de 52,2% (2023) e 49,17% (2024) (MEC, 2025), com alerta do TCE-AM emitido em outubro de 2025 e risco fiscal direto sobre o ICMS Educacional.

Resposta: o Pacto Estadual de Alfabetização articulará formação docente focalizada, método único validado por dado em cada escola, avaliação bimestral de fluência leitora com devolutiva acionável, trilhas de recomposição estruturadas em formato offline-first e responsabilização compartilhada com os 62 municípios via pactos com metas desagregadas por escola.

Problema-alvo: *déficit* cumulativo em língua portuguesa e matemática; lacunas de alfabetização, letramento e fluência leitora com efeito cascata por série.

Proposição: todo estudante do Amazonas deve ser plenamente alfabetizado ao final do 2º ano. Esta deve ser uma obrigação do Estado, não uma aspiração.

Principais componentes e entregas

- **Sistema de avaliação diagnóstica universal:** aplicação no início do ano letivo, com devolutivas acionáveis para os professores. O objetivo não será produzir relatórios para arquivamento, mas orientar intervenções pedagógicas imediatas ainda no mesmo semestre.
- **Padronização do método de alfabetização por escola:** cada escola escolherá um método único, entre opções validadas por comprovação, adotando-o consistentemente. A variação de método entre professores da mesma escola gera descontinuidade prejudicial, especialmente ao aluno que muda de turno ou de turma. A meta de médio prazo é padronização por rede com método baseado em evidência científica.
- **Avaliação bimestral de fluência leitora:** resultado por aluno, devolutiva em até duas semanas, protocolo de intervenção no mesmo ciclo letivo. A medida busca enfrentar a defasagem temporal do SAEB, cujos resultados chegam cerca de 18 meses depois, além de reduzir incentivos ao mascaramento de resultados internos.
- **Trilhas de recomposição estruturadas:** sequências didáticas por nível de proficiência, disponíveis em formato *offline-first* para garantir acesso sem conectividade.
- **Formação docente focalizada em alfabetização e matemática básica:** vinculada às lacunas identificadas pelas avaliações, com mentoria posterior na própria escola. Parceria com a UFAM e a UEA para oferta de cursos de especialização voltados aos conteúdos das séries iniciais, e não a teorias pedagógicas gerais.
- **Pactos municipais com metas desagregadas por escola:** suporte técnico da SEDUC, Câmara de Coordenação Estado-Municípios com reuniões bimestrais e encaminhamentos registrados. O regime de colaboração — estado apoiando municípios com metas compartilhadas e avaliação conjunta — é o mecanismo que funcionou em estados de referência nacional.
- **Controle bimestral de progressão:** alertas automáticos quando uma turma está abaixo do esperado para o período, com equipe de intervenção pedagógica da SEDUC disponível para apoio localizado.

► E2 - Ensino Médio Forte: Permanecer, Aprender e Concluir

Evidência: o IDEB do Ensino Médio amazonense é de 3,8, contra 4,1 da média nacional da rede estadual (INEP/MEC, 2023); apenas 3% dos concluintes apresentam aprendizagem adequada em língua portuguesa e matemática (Anuário 2025), um dos piores resultados do país em ambas as disciplinas; o abandono no EM atingiu 4,3% em 2024 (Censo Escolar/MEC), com pico no 1º ano. Resposta: o eixo articula a recomposição das aprendizagens em língua portuguesa, letramento e matemática na entrada do Ensino Médio, a efetiva implementação da Formação Geral Básica, a integração da Educação Profissional e Técnica (EPT) com módulos socioemocionais, a estruturação do projeto de vida, o desenvolvimento de atividades socioeducativas e a adoção de estratégias de busca ativa preventiva.

Problema-alvo: fragilidade da transição do Ensino Fundamental para o Ensino Médio desengajamento crescente, abandono e baixa conclusão.

Proposição: o EM precisa ser uma etapa que valha a pena frequentar — pedagogicamente sólida, relevante para o projeto de vida e territorialmente adaptada.

Principais componentes e entregas

- **Recomposição de língua portuguesa, letramento e matemática na entrada:** diagnóstico de lacunas no 1º ano do Ensino Médio, trilhas integradas ao currículo, em substituição a aulas paralelas que competem com a carga horária.
- **Formação Geral Básica (FGB) efetivamente ensinada:** professores habilitados para cada componente curricular, avaliação formativa regular e foco no domínio real de conteúdo.
- **Educação Profissional e Técnica (EPT) integrada ao Ensino Médio:** modelo dual que combina parceria com instituições privadas credenciadas para Manaus e municípios com demanda industrial permanente, e oferta modular itinerante para o interior, com diagnóstico de demanda local como gatilho da oferta. O objetivo é universalizar o acesso progressivamente, utilizando todos os mecanismos disponíveis, inclusive parceria intensa com a iniciativa privada, a exemplo do que já se pratica no Ensino Superior. Meta inicial: 46.250 alunos no primeiro ano de operação
- **Módulo de competências socioemocionais e comportamentais obrigatório em todos os cursos técnicos:** trabalho em equipe, gestão do tempo, comunicação interpessoal e responsabilidade profissional. O mercado de trabalho seleciona pela competência técnica e desliga pelo comportamento, mas essa lacuna tem solução curricular.
- **Projeto de vida estruturado:** eixo integrador dos três anos do Ensino Médio, com orientação de carreira, educação financeira e empreendedorismo. Não é disciplina decorativa; é o elemento de sentido que mantém o jovem na escola.
- **Atividades socioeducativas em toda escola, sendo ela integral ou não:** fanfarra, rádio escolar, clubes de leitura, olimpíadas acadêmicas, projetos interdisciplinares, artes e cultura regional. Essas atividades não competem com o currículo.

Elas reforçam laços e alimentam o pertencimento que mantém o estudante na escola. Custo marginal baixo; impacto em engajamento documentado em experiências bem-sucedidas da própria rede pública amazonense.

- **Escola de tempo integral com qualidade real:** expansão condicionada a critérios explícitos de demanda real + estrutura física compatível + professores em regime integral + currículo do segundo turno definido antes da conversão. As distorções identificadas nas escolas existentes — segundo turno sem propósito, superlotação que reduz vagas sem ampliar estrutura, educação física com carga irrisória — devem ser corrigidas nas atuais e evitadas nas futuras.
- **Estratégias de permanência:** busca ativa preventiva (PT3), tutoria individualizada, comunicação diária com famílias, articulação intersetorial para casos de vulnerabilidade.

► E3 - Interior, Rural e Indígena: Modelo Amazonas de Equidade

Evidência: 43% das escolas amazonenses têm até 50 matrículas, o segundo maior percentual de escolas de pequeno porte do Brasil; centenas de escolas são acessíveis exclusivamente por via fluvial; escolas do interior operam com falhas recorrentes de combustível para geradores, merenda regular e contratos de transporte fluvial vencidos.

Resposta: o Modelo Amazonas de Equidade estrutura transporte fluvial como infraestrutura educacional rastreada, fundo emergencial de condições básicas, alimentação escolar com regularidade absoluta via agricultura familiar local, CEME/AM otimizado com autenticação e mediadores, calendário adaptado às sazonalidades amazônicas e política própria para a educação indígena.

Problema-alvo: assimetria estrutural entre capital e interior, infraestrutura precária, logística imprevisível e públicos com necessidades específicas.

Proposição: desenvolver modelos operacionais e pedagógicos específicos, em vez de replicar o modelo urbano de Manaus para contextos que exigem lógica completamente distinta.

Principais componentes e entregas

- **Transporte fluvial como infraestrutura educacional:** frota cadastrada, GPS em tempo real, manutenção preventiva com TCO contratado e normas obrigatórias de segurança fluvial (coletes, capacidade adequada, certificação periódica das embarcações).
- **Fundo emergencial de condições básicas:** reserva equivalente a 60 dias de merenda, combustível garantido para geradores e pequenos reparos com prestação de contas simplificada via Conselho Escolar. Resolve a grande maioria das crises operacionais documentadas no interior sem depender da burocracia central.

- **Alimentação escolar com regularidade absoluta:** meta de zero dia letivo sem oferta de alimentação escolar. Ampliar a compra direta, por meio dos Conselhos Escolares, junto à agricultura familiar local reduz custos logísticos, fortalece a economia local e amplia a oferta de alimentos frescos.
- **CEME/AM otimizado:** autenticação por matrícula/CPF para acompanhamento real de uso; professores mediadores formados para acompanhar as aulas nas escolas do interior; aulas preparatórias para o ENEM e o vestibular como uso imediato de baixo custo sobre infraestrutura já existente;
- **Calendário escolar adaptado:** calendários alternativos legalmente amparados para sazonalidades amazônicas (cheias e secas), calendário agrícola e calendário cultural indígena.
- **Educação indígena com política própria:** formação em nível superior para professores que possuem apenas o magistério, por meio de parceria com a UFAM e a UEA em formato modular adaptado à mobilidade das comunidades. Garantia de infraestrutura escolar adequada em cada aldeia, currículo e materiais didáticos culturalmente contextualizados e articulação permanente com a FUNAI.
- **Saúde mental e proteção infantil:** psicólogo e assistente social por coordenadoria regional; formação de merendeiras e auxiliares para identificação e encaminhamento de situações de violência; protocolo de articulação entre escola, CRAS e rede de saúde, com fluxos definidos e responsáveis nomeados.
- **Municipalização dos Anos Iniciais onde houver condições, avaliando-se para tal:** capacidade técnica do município; situação fiscal; infraestrutura disponível; histórico de desempenho; capacidade de prover transporte e merenda; plano de transição de professores; acordo com metas; e avaliação externa. A transferência progressiva, quando recomendável, deve ser instrumento de qualificação da oferta — não de desresponsabilização do Estado — e deve preservar continuidade para os alunos, segurança funcional para os professores e metas públicas verificáveis.

► E4 - Gestão de Pessoas: Carreira, Lotação, Formação e Fixação

Evidência: a substituição do docente afastado por licença médica é processo prolongado pela burocracia da junta médica; as funções gratificadas de diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar apresentam defasagem expressiva em relação à evolução da carreira docente: os valores nominais precisam ser reavaliados em sede de revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR); o adoecimento docente no Amazonas é proporcionalmente superior à média nacional.

Resposta: o Eixo estrutura processo seletivo técnico para gestores escolares, reajuste das funções gratificadas, Mesa do Magistério com pauta mensal registrada, concurso por conteúdo específico de área, formação continuada focalizada e presencial pelo CEPAN itinerante, abono de interiorização, junta médica por telemedicina e programa de saúde mental docente.

Problema-alvo: vacância, rotatividade, instabilidade de lotação e formação pouco direcionada, fatores que, combinados, reduzem a capacidade de sustentar rotinas pedagógicas consistentes.

Proposição: planejamento territorial de força de trabalho, regras transparentes e incentivos que reconheçam as condições de cada território.

Principais componentes e entregas

- **Processo seletivo técnico para gestores escolares:** critérios publicados e verificáveis como requisito obrigatório para qualquer nomeação. Nenhum cargo de direção escolar pode ser preenchido exclusivamente por indicação política. A participação da comunidade escolar é incentivada como componente complementar — mas não substitui a triagem por competência. O diretor precisa ser capaz antes de ser escolhido.

- **Reajuste urgente das funções de gestão:** as funções gratificadas de diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar acumulam defasagem nominal expressiva em relação à evolução da carreira docente e ao piso nacional. Valores nominais atualmente praticados não atraem profissionais qualificados e geram dependência de indicações políticas para o preenchimento dos cargos. O reajuste com indexação periódica e vinculação a critérios objetivos de gestão é condição necessária para profissionalizar a direção escolar. Tabela exata de gratificações a ser fornecida pela SEDUC-AM/DGP, a partir da Lei Complementar nº 3.951/2013 e alterações pela Lei nº 4.836/2019.

- **Mesa do Magistério inaugurada no primeiro mês de governo:** diálogo formal com os sindicatos da categoria, A partir de reuniões mensais, pauta registrada e encaminhamentos documentados. Honrar a data-base de reajuste salarial como compromisso não negociável — é lei vigente desde 2013.

- **Concurso público com avaliação de conteúdo específico por área:** o professor de física faz prova de física; o professor de séries iniciais é avaliado no conteúdo que vai ensinar. Essa mudança não exige nova lei: começa no próximo edital de concurso.
- **Formação continuada focalizada e presencial:** CEPAN itinerante chegando à escola, com conteúdo vinculado às lacunas identificadas pelas avaliações, ao invés de formação virtual genérica não verificada. Parceria com UFAM e UEA para cursos de especialização com conteúdo das séries iniciais.
- **Abono de interiorização:** diferencial financeiro e não financeiro para professores lotados em municípios remotos. O modelo já foi testado com sucesso na própria rede pública amazonense, e demonstrou que incentivos financeiros adequados motivam adesão voluntária mesmo em postos remotos.
- **Junta médica por telemedicina no interior:** reduz o prazo de avaliação de afastamentos de 90 para menos de 15 dias úteis, afinal, a escola não pode ficar meses sem professor por causa de burocracia de licença.
- **Programa de saúde mental docente:** monitoramento ativo, acesso a suporte psicológico, prevenção do adoecimento. O adoecimento docente em escala é sinal de falha sistêmica. Seu custo, em aulas não dadas e substitutos não encontrados, é maior do que o custo da prevenção.
- **Dimensionamento territorial semestral:** professores necessários por disciplina, escola e turno, baseado em matrícula real, não em estimativas. Regras transparentes e auditáveis de remoção, designação e alocação. Meta de redução de vacância: tempo máximo por disciplina e território; banco de candidatos pré-qualificados.

A combinação entre gestão escolar profissionalizada, concursos por especialidade, Mesa do Magistério, formação continuada orientada por resultados e políticas de interiorização fortalece a escola.

► E5 - Infraestrutura Mínima e Conectividade com Uso Pedagógico

Evidência: apenas 58,1% das escolas do Amazonas possuem acesso à internet, o segundo pior índice entre todos os estados brasileiros, atrás apenas do Acre e cerca de 13 pontos abaixo da média nacional (INEP, Censo Escolar 2024 — Notas Estatísticas); escolas ribeirinhas convivem com ausência de energia, água potável e saneamento, em cadeia de dependências sistêmica (energia → logística → alimentação → educação).

Resposta: o Eixo organiza o investimento em três camadas progressivas — Essencial (piso inegociável), Acelerador e Transformador — com Custo Total de Propriedade (TCO) explícito desde o início, energia solar com armazenamento em bateria para escolas remotas, conectividade via satélite LEO para territórios sem cobertura terrestre e plataformas offline-first com sincronização automática.

Problema-alvo: heterogeneidade e imprevisibilidade da infraestrutura física, que afeta tanto a operação cotidiana quanto a capacidade de implementar qualquer melhoria pedagógica. O Plano Estratégico de Desenvolvimento organiza o investimento em três camadas progressivas, com custo total de propriedade (TCO) explícito desde o início.

Necessário (piso inegociável)

- Água potável, energia (rede, solar ou gerador com diesel garantido) e saneamento básico.
- **Sistema de inventário patrimonial:** dados fotográficos, data da última reforma, condição por item. A manutenção preventiva custa cerca de cinco vezes menos do que a reforma após a deterioração (Lei de Sitter).
- **Conectividade mínima para gestão:** frequência digital, comunicação com a SEDUC, alertas automáticos.

Acelerador

- Conectividade para plataformas pedagógicas com alternativa *offline-first* obrigatória.
- Laboratórios com equipamentos funcionais e manutenção contratada. Biblioteca com acervo mínimo e bibliotecário.
- Transporte fluvial rastreado e mantido preventivamente. GPS, contrato de manutenção preventiva, combustível garantido.
- Expansão qualificada do tempo integral nas escolas com infraestrutura real para suportá-la.
- Energia solar com armazenamento em bateria — autonomia total de rede elétrica para escolas remotas.
- Conectividade via satélite (LEO) para territórios sem cobertura terrestre.
- Plataformas *offline-first* com sincronização automática. Polos híbridos regionais.

No interior, parte expressiva das escolas depende de geradores a diesel, sujeitos a falhas de abastecimento e a custo operacional elevado. O Eixo prevê programa de manutenção preventiva regionalizada e a integração da geração de energia solar às atividades pedagógicas de educação ambiental, de modo a reduzir a dependência logística e ampliar o uso educativo da infraestrutura.

Transformador

- **Soluções integradas de energia e conectividade para territórios remotos:** energia solar fotovoltaica combinada com conectividade via satélites de órbita baixa (LEO), assegurando maior autonomia operacional às unidades escolares.

- **Polos híbridos regionais para formação docente, ensino técnico e atendimento ao estudante:** infraestrutura compartilhada para atender múltiplas escolas do entorno, ampliando escala e eficiência na oferta de serviços educacionais.
- **Inteligência artificial avançada para personalização pedagógica e otimização logística:** aplicação em alocação de docentes, roteirização do transporte fluvial e manutenção preditiva de infraestrutura e equipamentos.

Estudo TCO da Camada 3 Transformador

- O *Total Cost of Ownership* (TCO), ou Custo Total de Propriedade, da arquitetura proposta na Camada 3 (energia solar fotovoltaica com armazenamento, conectividade satelital de órbita baixa e infraestrutura local de IA pedagógica) é comparado ao modelo legado em operação na maioria das escolas remotas do Amazonas (gerador a diesel + radiocomunicação convencional). A comparação considera o horizonte de dez anos por escola e adota custos de mercado correntes para 2026, com referências cruzadas a contratos federais já firmados (Programa Escolas Conectadas/MEC, parcerias Telebras-Anatel).

Quadro 13 - TCO comparativo por escola em dez anos

Componente	Modelo Legado (diesel + rádio)	Camada 3 (solar + LEO + IA)
CAPEX inicial	R$ 35.000,00 (gerador + rádio convencional)	R$ 90.000,00 (sistema solar + antena LEO + servidor IA de borda)
OPEX combustível/ano	R$ 25.000,00 (diesel transportado por via fluvial)	R$ 0
OPEX manutenção/ano	R$ 5.000,00 (gerador + rádio)	R$ 8.000,00 (limpeza painéis, troca bateria, manutenção LEO)
OPEX conectividade/ano	R$ 9.600,00 (rádio)	R$ 7.200,00 (LEO institucional)
Total OPEX 10 anos	R$ 396.000,00	R$ 152.000,00
TCO 10 anos (CAPEX + OPEX)	R$ 431.000,00	R$ 242.000,00
Diferença absoluta	—	R$ 189.000,00 (≈ 44% de economia).

Fonte: Elaborado pelos autores

Para um universo estimado de 100 escolas remotas no Amazonas (escolas exclusivamente fluviais e em terras indígenas com dificuldade de acesso, conforme cadastro a estabelecer pela SEDUC), a economia agregada projetada é de aproximadamente R$ 18,9 milhões em dez anos. Esse cálculo monetiza apenas os custos diretos comparáveis e não captura os benefícios não monetizados: redução de emissões de CO_2 (descarbonização), eliminação da logística de transporte de diesel (cuja operação tem custo ambiental e operacional), conectividade pedagógica permanente que viabiliza o ecossistema de plataformas educacionais previsto no Eixo E1.

A diferença entre TCO Legado e TCO Camada 3 supera o CAPEX inicial adicional da Camada 3 já no quinto ano de operação. Em outras palavras: o ponto de equilíbrio (*payback*) ocorre por volta do Ano 5, o que torna o modelo financeiramente atrativo mesmo sob perspectiva conservadora.

Pontos a firmar institucionalmente:

• SEDUC-AM/Coordenação de Infraestrutura: cadastro definitivo de escolas elegíveis (fluviais, indígenas, sem acesso à rede elétrica regular).

• UFAM/INPA: estudo técnico sobre durabilidade de baterias de lítio em ambiente amazônico (alta umidade e temperatura média elevada).

• Telebras/Anatel: contrato-base com preço-teto institucional para LEO em escolas públicas (referência: contratos firmados no âmbito da Estratégia Nacional de Escolas Conectadas-ENEC).

• MCTI/CGEE: validação técnica da arquitetura de IA de borda (servidor local com modelo aberto, atualizações por satélite).

• SEFAZ-AM/SEPLAN-AM: priorização do CAPEX no Plano Plurianual 2028-2031, com captação BID/Banco Mundial complementar.

TCO: Custo Total de Propriedade

Todo investimento deve incluir CAPEX (instalação) e OPEX (manutenção) no mesmo orçamento. Equipamento sem contrato de manutenção preventiva vira sucata em três anos, e realimenta o ciclo vicioso de abandono que o diagnóstico já documenta.

Foto: Eliton Santos

► E6 - Inteligência de Gestão: Business Intelligence, IA, Transparência e Responsabilização

Problema-alvo: tomada de decisão sem dados, o que torna o gestor um "piloto sem instrumentos".

Proposição: painel único de rede com alertas automáticos, rotinas de gestão por demonstrações e transparência como disciplina.

Principais componentes e entregas

- **Sistema de Informação Gerencial Educacional (SIGE):** painel único com matrícula, frequência, desempenho, contratos e servidores, integrado à avaliação interna. Meta: 100% das coordenadorias com dados no SIGE.
- **Prova Amazonas bimestral:** elaborada fora da escola, de forma que o professor não conhecerá o conteúdo exato com antecedência. Resultado por turma e aluno em até duas semanas. Resolve simultaneamente o gap temporal do SAEB e o incentivo estrutural ao mascaramento de resultados internos.
- **Alertas automáticos acionáveis:** frequência, vacância, estoques críticos, GPS de lanchas, chegando ao responsável certo, no tempo certo, com ação esperada definida.

O monitoramento incorpora recorte de equidade: os indicadores de aprendizagem, frequência, evasão, infraestrutura e execução orçamentária são desagregados por rede, etapa, raça/cor, deficiência, povos indígenas, localização rural ou urbana e sexo. Inclui o desenvolvimento de indicadores específicos para a educação indígena, a educação inclusiva e as escolas rurais e a publicação anual do Relatório Amazonense de Equidade Educacional, com dados por escola, município e coordenadoria regional.

- **IA de otimização operacional:** alocação de professores, roteirização de transporte fluvial, priorização de manutenções, personalização de trilhas pedagógicas.
- **Diretrizes institucionais para uso de IA nas escolas:** produzidas por grupo de trabalho na SEDUC nos primeiros 90 dias, com políticas de uso permitido, proibido e incentivado. Sem diretriz clara os professores ficam juridicamente expostos e pedagogicamente paralisados.
- **Rotina de gestão por constatações:** reuniões com pauta definida por indicadores, registro de decisões e responsáveis, relatório semestral público em linguagem acessível.

Os 12 indicadores-mãe do Painel de Gestão

Os indicadores abaixo são os termômetros principais do Plano Estratégico de Desenvolvimento em seu componente educacional. Cada nível do sistema, integrado pela SEDUC, coordenadorias regionais e escolas, monitora os dados que são relevantes para suas decisões. O painel público apresenta a evolução de todos eles de forma acessível ao cidadão.

Quadro 14 - Painel dos 12 indicadores-mãe da gestão do plano

Nº	Indicador	Fonte	Cadência	Responsável	Meta-alvo / Linha de base
1	Proficiência adequada em língua portuguesa, por etapa, série e evolução anual	Avaliações estaduais+ SAEB	Bimestral / Bienal	Subsecretaria Pedagógica + Coordenação de Avaliação SEDUC	Apenas 3% adequado em LP+MAT no 3º EM (Anuário 2025/SAEB 2023). Meta: ≥40% no horizonte do Plano (Cenário B, Módulo II).
2	Proficiência adequada em matemática, por etapa, série e evolução anual	Avaliações estaduais+ SAEB	Bimestral / Bienal	Subsecretaria Pedagógica + Coordenação de Avaliação SEDUC	3% adequado MAT / 3º EM (SAEB 2023). Meta: ≥25% no horizonte do Plano (Cenário B, Módulo II).
3	IDEB do Ensino Médio e indicadores correlatos	INEP	Bienal	Subsecretaria Pedagógica + Inep	IDEB EM 3,8 (Inep, 2023). Meta: ≥4,8 no horizonte do Plano (Cenário B, Módulo II).
4	Taxa de alfabetização ao final do 2º ano	Avaliação diagnóstica anual	Anual	Subsecretaria Pedagógica + UNDIME-AM	ICA 57% (MEC, 2025). Meta: ≥80% no horizonte do Plano (Cenário B, Módulo II).
5	Distorção idade-série por etapa, território e público	Censo Escolar	Anual	Coordenação de Planejamento + Censo Escolar/SEDUC	distorção EF Anos Finais acima da média nacional de 19,3% (Inep/Censo 2023). Meta: ≤10% AF EF; ≤20% EM (Cenário B, Módulo II).
6	Taxa de abandono/evasão por etapa, território e público	Painel SIGE	Mensal	Coordenação de Monitoramento Pedagógico + Busca Ativa (PT3)	4,3% abandono EM (Censo 2024). Meta: ≤1,5% no horizonte do Plano (Cenário B, Módulo II).
7	Taxa de conclusão do Ensino Médio até 17 anos e até 19 anos	Anual desagregada	Anual	Subsecretaria Pedagógica + Coordenação de Avaliação	68% conclusão EM aos 19 anos (Anuário 2025). Meta: 80% até Ano 11 (Cenário B, Módulo II) — combinada com salto na qualidade da aprendizagem (de 3% para patamar substancialmente superior em LP+MAT adequado).
8	Frequência escolar: alertas de faltas consecutivas e crônicas	PT1 / SIGE	Diária	Coordenação de Frequência + diretores escolares	A apurar na Fase 0 do Plano (estimativa preliminar 2024: taxa de frequência em torno de 88-91% nos Anos Finais do EF e 84-87% no EM, com base em painéis SIGE-AM). Meta: alertas em D+1 para 100% das escolas conectadas; queda de ≥5 pontos percentuais na taxa de faltas crônicas.

9	Cobertura do padrão mínimo de infraestrutura	Levantamento semestral	Semestral	Subsecretaria de Infraestrutura Escolar / SEINFRA	Levantamento na Fase 0 (referenciais conhecidos: apenas 11,8% com rede de esgoto, 58,1% com internet, aproximadamente 30% sem energia regular — Anuário 2025; Inep/Censo 2024). Meta: 100% das escolas com Camada 1 (Indispensável) até Ano 4 (Cenário B, Módulo II); 100% com Camada 2 (Adequada) até Ano 7; 100% das escolas remotas com Camada 3 (Transformador) até Ano 10.
10	Conectividade funcional e uso pedagógico acompanhado	Sistema de gestão	Mensal	PRODAM + Coordenação de TI da SEDUC	58,1% escolas com internet (INEP, Censo 2024). Meta: 100% conectividade funcional até Ano 5 (Cenário B, Módulo II).
11	Vacância e rotatividade docente — tempo médio de reposição	SIGE / RH	Semanal	Subsecretaria de Gestão de Pessoas	Substituição prolongada via junta médica (referenciais externos indicam 60-90 dias em redes estaduais comparáveis; valor exato AM a instituir pela SEDUC RH). Meta: ≤15 dias úteis (Cenário B, Módulo II); taxa de vacância prolongada (≥30 dias) ≤2% das turmas a qualquer momento.
12	Qualidade do dado — completude, atualidade e auditabilidade	Auditoria interna	Mensal	Controle Interno SEDUC + auditoria	A apurar na Fase 0 (referencial: sistemas estaduais com gestão madura operam em 90-95% de completude — Mato Grosso do Sul, Ceará, Pernambuco; AM com SIGE em fixação). Meta: ≥95% de completude e atualidade na cadência mensal; 100% dos 12 indicadores-mãe com dado verificável e fonte explícita; auditoria externa anual com publicação de relatório.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os sete Programas Transversais Habilitadores

Os Programas Transversais (PT) Habilitadores constituem a base operacional que permite transformar diretrizes estratégicas em resultados concretos. Enquanto os eixos definem o que precisa ser alcançado, os programas transversais fornecem os sistemas, processos, tecnologias, protocolos e mecanismos de coordenação necessários para viabilizar a execução, o monitoramento e a sustentabilidade das ações em toda a rede educacional.

PT1 - Arquitetura digital e governança de dados da rede

- Base única de dados: alunos, responsáveis, profissionais e escolas, com identificador único persistente por aluno;
- Matrícula digital territorializada: regras de zoneamento auditáveis, visibilidade por unidade, regional e rede;
- Prontuário educacional individual: histórico completo (trajetória, frequência, desempenho, intervenções) e auditável;
- Alertas preventivos automatizados: frequência, desempenho, risco de abandono, logística crítica;
- Painéis executivos por nível: Governo/SEDUC / regionais / escola / turma / aluno;
- Canal digital com famílias — com alternativas não digitais (rádio, mediadores comunitários) para ribeirinhos;
- Interoperabilidade com saúde, assistência social e proteção da infância.
  LGPD por design.

PT2 - Ambiente unificado de aprendizagem e recomposição

- Ambiente digital com trilhas por etapa/ano, alinhadas à BNCC e ao currículo estadual, com progressão adaptativa;
- Avaliação diagnóstica e formativa integrada: resultado gera trilha de recomposição automaticamente;
- Banco de itens e relatórios simples para professores, gestão escolar e família;
- Curadoria de recursos digitais e protocolos de uso responsável de IA, preservando o raciocínio independente;
- Modo *offline*/assíncrono: conteúdo disponível sem conexão, sincronizando ao retornar.

PT3 - Permanência e proteção do vínculo (busca ativa preventiva)

- Índice de risco por IA: frequência + desempenho + vulnerabilidade socioeconômica + histórico de trajetória;
- Nível 1: três dias de falta consecutiva: alerta automático ao professor e à família;
- Nível 2: sete dias de faltas consecutivas: busca ativa obrigatória, por meio de visita domiciliar ou contato direto com o responsável;
- Nível 3: causa externa: acionamento do protocolo PT7 com encaminhamento à rede de proteção;
- Ações de fortalecimento do vínculo: visitas, reuniões com famílias, tutoria e escuta ativa.

PT4 - Gestão da força de trabalho e suporte ao trabalho docente

- Planejamento territorial de força de trabalho: dimensionamento por necessidade real, atualizado semestralmente;
- Processos padronizados e transparentes de atribuição, remoção e alocação;
- Formação continuada focada em LP, MAT e gestão de sala de aula — com mentoria posterior;
- Medidas de suporte e bem-estar: apoio socioemocional, prevenção de adoecimento;
- Incentivos de fixação no interior: financeiros (adicionais revisados) e não financeiros (moradia, logística, conectividade).

PT5 - Engajamento familiar e comunicação ativa

- Alertas de frequência diários. Devolutivas de aprendizagem bimestrais;
- Canal unificado e escolhido pela família. Alternativas não digitais para ribeirinhos;
- Trilhas de corresponsabilidade: orientações simples sobre como apoiar o estudo em casa;
- Calendário de encontros com pauta padronizada: o que o estudante desenvolveu e o que pode melhorar.

PT6 - Equidade por desenho (territórios e públicos prioritários)

- Requisitos de desenho por território: urbano de Manaus e do interior; rural e ribeirinho; indígena; multisseriado;
- Padrões mínimos de acessibilidade e integração com AEE e tecnologias assistivas;
- Estratégias para EJA e trajetórias interrompidas: reingresso com reconhecimento de aprendizagens anteriores;
- Desagregação obrigatória de metas: por território e público. A média estadual não pode esconder desigualdades.

PT7 - Agenda intersetorial na escola

- Fluxos acordados de encaminhamento e retorno: saúde, assistência e proteção, com prazos e responsáveis definidos;
- Ações preventivas estruturadas integradas ao calendário escolar: saúde mental, prevenção de violência;
- Registro mínimo e seguro: dados para gestão respeitando privacidade (LGPD) e atribuições legais de cada órgão;
- Formação rápida das equipes escolares: identificar um caso que exige encaminhamento e acionar o protocolo correto.

MÓDULO II: *data book* da educação amazonense

O *Data Book* constitui a infraestrutura informacional do Plano Estratégico de Desenvolvimento para a educação amazonense. Não se trata de um relatório estático, mas de uma base de dados viva que alimenta os painéis de gestão (*dashboards*) em tempo real, os modelos de inteligência artificial e as decisões de alocação de recursos. Sua construção representa a primeira entrega concreta do Plano, com implementação iniciada nos primeiros 100 dias de governo.

A visão do *Data Book d*eve ser simultaneamente ampla e detalhada, combinando informações quantitativas e qualitativas em múltiplos níveis de análise. A navegação dos dados deve permitir percorrer toda a rede educacional, desde os indicadores agregados da educação amazonense até o prontuário individual de cada estudante. O prontuário constitui a unidade de análise mais granular do sistema e o principal instrumento para a gestão educacional em tempo real.

► Dados de alunos

Matrícula e perfil

- Total de alunos matriculados em Manaus e no interior, com destaque para os 10 maiores municípios do interior;
- Desagregação por modalidade e público: tempo integral; educação especial (tipo de deficiência, AEE, laudo); educação indígena (município, etnia, aldeia, língua materna); zona rural;
- Evolução nos últimos 10 anos por etapa e série; projeção demográfica para os próximos 10 anos;
- Distorção idade-série: percentual de alunos com dois ou mais anos de defasagem, por etapa e escola;
- Taxas de aprovação, reprovação e abandono, por série, etapa e território.

Prontuário individual

- Identificação: nome, CPF/NIS, data de nascimento, filiação, contato do responsável e canal preferencial;
- Localização georreferenciada: endereço com GPS, distância escola-residência e classificação territorial (zona urbana, rural, ribeirinha ou indígena);
- Histórico de matrículas: escola, série, ano, rede de ensino, transferências e cancelamentos;

- *Status* de vínculo: ativo, transferido, evadido, falecido, afastado ou concluinte;
- Frequência diária registrada digitalmente; gatilhos de alerta: alertas automáticos por ausência: três dias consecutivos = nível 1; sete dias consecutivos = nível 2, com acionamento obrigatório da busca ativa;
- Desempenho por habilidade da BNCC: resultados por bimestre, disciplina e nível de proficiência;
- Perfil socioeconômico: Bolsa Família, CadÚnico, indicadores de vulnerabilidade e acesso à internet em casa.

Dados de professores

- Quantitativo total: Manaus e interior, com destaque para os 10 maiores municípios; distribuição por escola; identificação de carências por disciplina e território;
- Tipo de vínculo: efetivo, designado, temporário, contratado ou cedido;
- Lotação: escola(s), turno(s), disciplina(s) e carga horária; identificação de docentes com múltiplas lotações e mais de uma disciplina atribuída;
- Formação inicial: licenciatura(s), área, instituição e ano e ano de conclusão; compatibilidade entre formação e disciplinas efetivamente lecionadas;
- Formação continuada: cursos realizados, carga horária e aderência às necessidades formativas identificadas nos resultados de aprendizagem dos alunos;
- Frequência docente diária; vacâncias abertas: escola, disciplina, data de abertura e tempo sem reposição;
- Diretores e coordenadores: perfil, formação, tempo na função, modalidade de escolha e número de turmas sob coordenação;
- Psicólogos e assistentes sociais: quantidade, lotação e escolas atendidas.

Pessoal administrativo e de suporte

- Diretores e vice-diretores: formação, tempo na função, modalidade de escolha, metas pactuadas e estabilidade de permanência;
- Coordenadores pedagógicos: lotação, carga horária, número de turmas sob coordenação e vínculo com os planos de recomposição;
- Motoristas, pilotos, merendeiras, auxiliares e equipes operacionais: identificação, vínculo, escala, unidade atendida e função crítica associada;
- Relação entre pessoal não docente, alunos e professores, por escola e regional, para identificar subdimensionamento ou alocação ineficiente.

Dados da rede física

- Georreferenciamento de cada escola: coordenadas GPS, via de acesso (fluvial ou terrestre) e tempo de deslocamento até a sede municipal e Manaus;
- Estado de conservação: ótimo, bom, regular, crítico ou interditado; avaliação por item: cobertura, paredes, pisos, instalações sanitárias, cozinha, biblioteca, laboratórios e quadra esportiva;
- Solicitações de manutenção: data de abertura, tipo, grau de urgência e status; obras em andamento e histórico de intervenções dos últimos 20 anos;
- Escolas de Tempo Integral: evolução histórica e infraestrutura disponível (refeitório, espaços de lazer e cultura);
- Quantidade total de escolas públicas estaduais e municipais, com tipologia: tempo integral, indígena, educação especial, multisseriada, rural, ribeirinha e urbana;
- Distribuição das escolas de Manaus por zona, bairro e regional, permitindo leitura territorial das desigualdades dentro da capital;
- Histórico de reformas, ampliações e construções dos últimos 20 anos, com status físico-financeiro, fonte de recursos e situação contratual.

Insumos logísticos críticos

Água e energia:

- Fonte de abastecimento de água: rede pública, poço, cisterna, rio ou caminhão-pipa; monitoramento da potabilidade e da disponibilidade diária;
- Fonte de energia: rede convencional, gerador a diesel, sistema solar fotovoltaico ou solução híbrida; alerta automático para geradores com manutenção vencida e estoque de combustível inferior a sete dias.

Combustível e insumos operacionais:

- Diesel e gasolina: estoque em litros, consumo médio mensal, data do último abastecimento, ponto de abastecimento e contrato associado;
- Gás de cozinha: estoque, consumo mensal, data da última entrega e risco de descontinuidade da alimentação escolar.

Alimentação escolar (PNAE):

- Cardápio semanal aprovado por nutricionista; entregas previstas e realizadas; controle de estoque com classificação de criticidade atualizada semanalmente;
- Dias sem oferta de alimentação escolar, por motivo e impacto na frequência; percentual de alimentos adquiridos da agricultura familiar local.

Transporte escolar:

No Amazonas, transporte escolar não é serviço acessório: é parte integrante da oferta educacional. Para comunidades ribeirinhas, uma lancha quebrada, sem combustível ou sem piloto habilitado equivale, na prática, ao fechamento da escola.

- Embarcações: capacidade, motor, ano, estado de conservação e equipamentos de segurança (coletes, extintor, GPS);
- GPS em tempo real: silêncio por mais de duas horas em horário operacional equivale a um alerta automático;
- Rotas mapeadas: trajeto georreferenciado, comunidades atendidas, impacto sazonal por cheia ou seca;
- Ônibus e vans: placa, capacidade, ano, estado de conservação, contrato de prestação de serviço, quilometragem e plano de manutenção;
- Operação diária: saída real versus prevista, chegada real versus prevista, alunos transportados, ocorrências e justificativas;
- Combustível por rota: consumo mensal, custo, ponto de abastecimento, disponibilidade e risco de interrupção;
- Impacto sazonal: restrição de rotas por cheia e seca, escolas afetadas, alunos em risco e plano alternativo de atendimento.

Fontes de dados recomendadas

Dimensão	Fonte	Uso decisório
Matrícula, escolas, docentes e modalidades	INEP / Censo Escolar	Base estrutural da rede, tipologias, localização, docentes e matrículas.
Aprendizagem	SAEB, IDEB e avaliação estadual	Proficiência, evolução histórica, lacunas por etapa e metas anuais.
Financiamento e execução	FNDE / SIOPE; STN / SICONFI; RREO	Gasto educacional, MDE, custo por aluno, execução físico-financeira e comparativos.
Vulnerabilidade social	CadÚnico e sistemas de assistência social	Busca ativa, risco de evasão, proteção do vínculo e prioridade territorial.
Cheias e secas	SIPAM, ANA, Defesa Civil e dados locais	Calendário, transporte, abastecimento, energia e alertas para escolas ribeirinhas.
Gestão interna	Sistemas da SEDUC: frequência, RH, transporte, merenda e manutenção	Painel operacional diário, alertas e fechamento de ciclo de intervenção.

Perguntas decisórias ampliadas do *Data Book*

Quais 20% de territórios e escolas concentram maior risco de aprendizagem, evasão e descontinuidade operacional?

Quais lacunas de aprendizagem predominam por etapa, disciplina, escola e território, e como evoluíram ao longo do tempo?

Quais fatores relacionados a pessoal explicam a maior parte das diferenças de desempenho entre escolas com características semelhantes?

Qual é o custo real de padronizar infraestrutura mínima em todas as escolas, considerando TCO por camada?

Quais soluções de conectividade e plataformas digitais garantem atendimento às escolas sem cobertura adequada, sem ampliar desigualdades territoriais ou de acesso?

Quais rotas escolares e cadeias de suprimento apresentam maior risco durante períodos de cheia, seca, desabastecimento de combustível ou vencimento contratual?

Em quais escolas a expansão do tempo integral é pedagogicamente justificável e materialmente viável?

► As quatro camadas funcionais do *Data Book*

Como dito anteriormente, o inventário de dados descrito nesta seção não é um relatório estático para consulta eventual, e sim a espinha dorsal de um sistema de gestão em tempo real. As dimensões coletadas (alunos, docentes, rede física, insumos, indicadores e finanças) alimentam um painel único organizado em quatro camadas funcionais, acessíveis por perfil de usuário, com alertas automáticos que transformam dado em ação sem depender de reunião ou de relatório intermediário.

Nível 1 — Painel Executivo (SEDUC e governança)

Acesso: Governador, Secretário, Subsecretários e Comitê Executivo. Atualização: diária para indicadores de fluxo, bienal para SAEB/IDEB. Além dos 12 indicadores-mãe descritos na seção 9, o painel executivo exibe a evolução mensal das matrículas por etapa e por território, o mapa de calor das escolas por nível de criticidade (infraestrutura, aprendizagem, pessoas), o painel de execução físico-financeira por eixo e o *ranking* de municípios por cumprimento de metas pactuadas.

Nível 2 — Painel operacional (Coordenadorias Regionais / CRE)

Acesso: coordenadores regionais e técnicos pedagógicos. Atualização: semanal. Exibe a frequência firmada por escola (percentual de presença semanal e alunos em alerta de evasão), vacâncias abertas com semáforo de urgência (verde/amarelo/vermelho por dias sem reposição), status de insumos críticos (combustível, diesel, merenda) por escola e por rota, rastreamento GPS das embarcações escolares em tempo real (silêncio por mais de duas horas em horário operacional dispara alerta automático) e mapa de proficiência por escola.

Nível 3 — Painel pedagógico (escola / diretor)

Acesso: diretores e coordenadores pedagógicos. Atualização: diária. Exibe a frequência por turma com alertas de faltas consecutivas (três dias = nível 1, sete dias = nível 2, com busca ativa obrigatória), o desempenho por habilidade BNCC, a lista de alunos em risco calculada por modelo de pontuação que combina frequência, desempenho e vulnerabilidade socioeconômica, e o status do plano de recomposição de cada turma.

Nível 4 — Prontuário individual (professor / aluno)

Acesso: professor regente e coordenador pedagógico. Atualização: contínua. Contém a trajetória escolar completa do aluno (matrículas, aprovações, reprovações e transferências), o histórico de frequência com identificação do padrão de ausência, o desempenho bimestral por habilidade BNCC, o perfil socioeconômico (CadÚnico, vulnerabilidade, acesso a dispositivo e internet em casa) e o registro das intervenções pedagógicas e intersetoriais realizadas com resultado antes e depois.

Foto: Eliton Santos

Alertas automáticos do sistema

O painel opera com nove alertas automáticos que chegam ao responsável certo, no momento certo, com a ação esperada definida:

Alerta	Dado disparador	Cadência	Responsável pela ação
Evasão iminente — faltas	≥ 3 faltas consecutivas sem justificativa	Diária	Professor → família (PT3 Nível 1)
Evasão iminente — risco IA	Índice de risco ≥ 0,7 (freq + desemp + vulner)	Semanal	Coordenador pedagógico (PT3)
Vaga docente crítica	Vacância aberta > 15 dias em disciplina crítica	Semanal	CRE → SEDUC Gestão de Pessoas
Transporte em risco	GPS de embarcação sem sinal > 2h em operação	Diária	CRE → secretaria de infraestrutura
Insumo crítico — diesel	Estoque diesel < 10 dias de consumo	Semanal	Gestor da escola → CRE
Insumo crítico — merenda	Item decisivo com estoque < 5 dias	Semanal	Gestor → coordenação PNAE
Energia em risco	Gerador c/ manutenção vencida + diesel < 7 dias	Diária	Gestor → manutenção preventiva
Escola crítica — obra	Classificação Crítico/ Interditado s/ obra programada	Semestral	CRE → SEDUC obras e infraestrutura
Aprendizagem crítica	< 30% de proficiência em LP ou MAT na turma	Bimestral	Coordenador → intervenção E1 ou E2

A arquitetura do painel segue o princípio de que dado sem ação é ruído. Cada alerta tem um responsável identificado, uma ação esperada definida e um prazo de resposta. O fechamento de ciclo — ação registrada, resultado verificado — é o mecanismo que transforma o painel de dashboard decorativo em instrumento real de gestão.

Projeção da demanda escolar em um horizonte de dez anos

A construção de um Plano de Estado para a educação exige que as metas e os investimentos sejam calibrados não apenas pelo estado atual do sistema, mas pela demanda futura que ele precisará absorver. Esta seção apresenta a projeção da população escolar do Amazonas por etapa para o horizonte decenal de planejamento, cruzando dados demográficos do IBGE com tendências do Censo Escolar e taxas de frequência observadas na PNAD Contínua. São adotados três cenários: (A) tendência atual, que mantém as taxas de frequência e evasão vigentes; (B) meta do Plano, que incorpora a expansão da Educação Infantil, a redução da distorção idade-série e a melhoria da conclusão do Ensino Médio; e (C) pressão migratória alta, que considera crescimento da Região Metropolitana de Manaus acima de 1,2% ao ano.

A escola que precisará ser construída em 2036 depende das decisões tomadas com base nos dados de 2026.

► Contexto demográfico: o Amazonas como estado jovem e em crescimento

O Amazonas cresceu 17,7% em 13 anos: de 3,53 milhões de habitantes em 2012 para 4,16 milhões no Censo 2022 e 4,32 milhões estimados pelo IBGE em 2025. A taxa de crescimento anual de 1,0% é mais do que o dobro da média nacional (0,4%). Dois fatores explicam essa diferença: uma estrutura etária ainda jovem (idade mediana de 27 anos, contra 35 anos no Brasil) e a atração de trabalhadores pelo Polo Industrial de Manaus — migrantes que chegam com filhos em idade escolar, concentrando a pressão nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental urbano.

A faixa de cinco a 13 anos representa 15,8% da população amazonense, a maior proporção entre todos os estados do Brasil (IBGE/PNAD 2025). Essa estrutura cria uma pressão continuada sobre o Ensino Fundamental que não desaparecerá na próxima década, mesmo com a queda da taxa de fecundidade (de 3,44 filhos por mulher em 2000 para 1,96 em 2023, com projeção de 1,73 nos próximos anos). O número absoluto de crianças em idade escolar crescerá até o final da década, depois se estabilizará, mas o Ensino Médio seguirá em expansão durante toda a janela deste Plano, conforme detalhado abaixo.

Projeção demográfica do Amazonas: série e horizonte

Ano	Pop. total AM (mil)	Crescimento anual	Observação
2022	4.156	—	Censo Demográfico IBGE
2023	4.241	2,0%	Estimativa IBGE
2024	4.280	0,9%	Estimativa IBGE
2025	4.322	1,0%	Estimativa IBGE (PNAD 2025)
Ano 2 (proj.)	4.410	~1,0%/ano	Projeção IBGE — crescimento continuado
Ano 5 (proj.)	4.497	~0,9%/ano	IBGE projeta 4,5 milhões no Ano 5
Ano 8 (proj.)	4.575	~0,7%/ano	Desaceleração pela queda de fecundidade
Ano 11 (proj.)	4.650	~0,7%/ano	Pico demográfico previsto para 2054

Base matricular atual por etapa (2025)

Etapa	Faixa etária	Pop. AM 2025 (est.)	Taxa freq. escolar	Matrículas 2025 (est.)
EI — Creche	0–3 anos	~315 mil	19,9% (meta PNE: 50%)	~63 mil
EI — Pré-escola	4–5 anos	~157 mil	~85% (próx. universal)	~133 mil
EF Anos Iniciais	6–10 anos	~393 mil	~97%	~381 mil
EF Anos Finais	11–14 anos	~313 mil	~94%	~294 mil
Ensino Médio	15–17 anos	~228 mil	~83%	~189 mil
TOTAL (4–17 anos)	—	~1.091 mil	—	~997 mil

► Projeção por etapa — Cenário B (Meta do Plano)

Meta de elevar a taxa de conclusão do Ensino Médio para 80% até o Ano 11 do Plano, horizonte que mantém ambição superior ao patamar atual de 68% observado no Amazonas. O avanço deverá ser sustentado pela redução da distorção idade-série, pela manutenção do programa federal Pé-de-Meia e pela implementação do Pacto Estadual de Permanência. As metas são ambiciosas e calibradas como referência de política pública, e os valores intermediários devem ser revistos após a estabelecimento do *Data Book*.

► Memória de cálculo da meta de conclusão do Ensino Médio

A projeção de evolução da taxa de conclusão do Ensino Médio na idade adequada parte da linha de base atual de 68% aos 19 anos (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025, em linha com a média nacional) e estabelece como horizonte 80% em 2036. O avanço de 12 pontos percentuais em dez anos não é trivial — exige sustentação combinada nos cinco Eixos do Plano. A taxa de conclusão pode ser decomposta na identidade contábil: conclusão do Ensino Médio aos 19 = cobertura líquida (15-17 anos) × permanência média no Ensino Médio × aprovação acumulada no ciclo. Esta decomposição permite organizar a trajetória anual por componente de origem do ganho, com hipóteses verificáveis em cada ano.

A trajetória adotada combina ganhos maiores no início do período (instituição do programa Pé-de-Meia, padronização de protocolos de busca ativa, redução da taxa de abandono no 1º ano do EM) e ganhos menores ao final, associados a desafios estruturais, como a redução da distorção idade-série acumulada desde o Ensino Fundamental e a elevação da qualidade da aprendizagem em língua portuguesa e matemática.

Quadro 15 - Trajetória anual da meta de conclusão do Ensino Médio (2026-2036)

Ano	Meta	Evolução (p.p./ano)	Componente predominante do ganho
2026	68,0% (LB)	—	Linha de base (Anuário 2025)
2027	69,5%	+1,5	Redução do abandono (Pé-de-Meia fixado)
2028	71,0%	+1,5	Redução do abandono no 1º ano do EM
2029	72,5%	+1,5	Cobertura líquida 15-17 anos
2030	74,0%	+1,5	Cobertura líquida 15-17 anos
2031	75,5%	+1,5	Redução da distorção idade-série (efeito EF)
2032	76,5%	+1,0	Aprovação no 1º ano do EM
2033	77,5%	+1,0	Aprovação acumulada no ciclo
2034	78,5%	+1,0	Qualidade da aprendizagem (LP+MAT)
2035	79,3%	+0,8	Aprendizagem (gargalo estrutural)
2036	80,0%	+0,7	Meta final (Cenário B)

Fonte: Elaborado pelos autores

A curva é côncava (descendente em ganhos marginais): os primeiros seis pontos percentuais (2026→2031) decorrem majoritariamente de intervenções de fluxo (anti-abandono, busca ativa, padronização) com alavancagem mais imediata. Os últimos seis pontos percentuais (2031→2036) dependem de melhoria estrutural na aprendizagem, cuja inércia é maior. A meta de 80% é tecnicamente factível, mas requer execução plena dos Eixos E1 (Alfabetização), E2 (Ensino Médio) e E4 (Carreira Docente).

► Regime de metas pactuadas e monitoradas

As metas do Plano Estratégico de Desenvolvimento são pactuadas com a União e os municípios e monitoradas de forma contínua, ancoradas nos instrumentos setoriais e nos sistemas oficiais de avaliação — SAEB/IDEB, Indicador Criança Alfabetizada (ICA), Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM) e Censo Escolar —, com publicação no painel da Sala de Situação e revisão quadrienal.

Onde aplicável, a meta decenal é a convergência do Amazonas à média nacional de cada indicador em até dez anos: no IDEB, alcançar os patamares nacionais de 2023 (6,0 nos Anos Iniciais, 5,0 nos Anos Finais e 4,3 no Ensino Médio); na conectividade escolar, os 93,1% de escolas com acesso à internet observados no país; e, na alfabetização, a média nacional do Indicador Criança Alfabetizada (66% em 2025), em regime de colaboração com os municípios. As metas têm caráter de referência técnica, e não de obrigação rígida de resultado, em consonância com o Referencial de Governança do Tribunal de Contas da União.

Pontos a fixar institucionalmente:

• SEDUC-AM/Coordenação de Avaliação: estabelecer a taxa líquida de matrícula 15-17 anos no AM com base na PNAD Contínua 2024 (IBGE);

• SEDUC-AM/Coordenação Pedagógica: validar a curva de redução do abandono no EM (4,3% em 2024 → meta ≤1,5% em 2030), com base em série histórica do Censo Escolar;

• SEFAZ-AM: confirmar capacidade de aporte orçamentário plurianual para o Eixo E1 (Alfabetização) e Eixo E2 (Ensino Médio) — pré-requisito da trajetória;

• CES-AM e ALEAM: ajuste federativo formal da meta intermediária do Ano 5 (75,5% em 2031) como ponto de revisão obrigatória.

► Cenários alternativos para a meta do Ensino Médio

A meta de 80% representa o cenário ambicioso de execução plena. Como contingência institucional, este Plano apresenta três cenários alternativos que permitem recalibragem da meta no Ano 5 (2031) sem ruptura da arquitetura geral. A escolha entre eles depende da execução acumulada nos cinco primeiros anos e da observação de três indicadores líderes: taxa de abandono no Ensino Médio, conclusão na idade certa e IDEB do Ensino Médio.

Quadro 16 - Cenários alternativos para a meta do Ensino Médio em 2036

Cenário	Meta 2036	Evol. média (p.p./ano)	Hipótese principal	Gatilho de adoção
A — Ambicioso (oficial)	80%	+1,2	Execução plena Eixos E1-E5; sustentação fiscal	Padrão do Plano
B — Realista	75%	+0,7	Execução parcial; Pé-de--Meia mantido; atrasos em E3 e E5	Se em 2031 a evolução acumulada estiver ≤ 5 p.p.
C — Conservador	72%	+0,4	Apenas Pé-de-Meia e correções incrementais	Se em 2031 a evolução estiver ≤ 3 p.p.
D — Inercial	68% (LB)	0	Sem intervenção estruturada	Apenas referência — não pactuável

Recomendação metodológica: o Plano Estratégico de Desenvolvimento deve incluir cláusula de revisão obrigatória da meta no Ano 5 (2031), formalizada no CES-AM e na ALEAM. Se a trajetória acumulada estiver abaixo de cinco pontos percentuais, ativa-se o Cenário B com redistribuição formal de responsabilidades entre Estado, municípios e parceiros, sem prejuízo do compromisso público com a melhoria da aprendizagem. O Cenário D não é pactuável: é a linha de base inercial e serve apenas como referência de comparação para mensurar o valor agregado da intervenção do Plano.

Etapa	2025 (base)	Ano 2	Ano 5	Ano 8	Ano 11	Variação base→ano 11
EI Creche (0–3)	63 mil	88 mil	118 mil	136 mil	145 mil	+130% (meta PNE)
EI Pré-escola (4–5)	133 mil	143 mil	138 mil	134 mil	133 mil	+0% (quase universal)
EF Anos Iniciais (6–10)	381 mil	387 mil	391 mil	394 mil	397 mil	+4,2%
EF Anos Finais (11–14)	294 mil	286 mil	276 mil	272 mil	268 mil	–8,8% (distorção)
Ensino Médio (15–17)	189 mil	197 mil	207 mil	215 mil	222 mil	+17,5% (E2 ativo)
TOTAL (excl. creche)	997 mil	1.013 mil	1.012 mil	1.015 mil	1.020 mil	+2,3%

► Comprovação metodológica do Cenário B

A leitura crítica do material que acabamos de ver precisa ser sustentada metodologicamente, sob risco de a projeção do Cenário B ser interpretada por órgãos de controle, parlamentares ou observadores externos como ocultação de evasão escolar. A demonstração formal repousa em uma identidade contábil que decompõe as matrículas absolutas em três fatores:

Matrículas EF Anos Finais = População (11-14 anos) × Cobertura líquida × (1 + Distorção idade-série)

Aqui, a distorção idade-série mede a proporção de alunos com dois ou mais anos de atraso em relação à série esperada para sua idade. Quando essa distorção cai, porque os alunos passam pelos Anos Iniciais do EF na idade certa, sem reprovações sucessivas, o terceiro fator (1 + D) diminui. Se a cobertura líquida se mantém ou cresce, a queda de (1 + D) reduz as matrículas absolutas sem que haja evasão alguma. A queda de matrículas é, nessa decomposição, prova de eficiência pedagógica, não de fuga do sistema.

Quadro 17 - Decomposição da queda projetada de matrículas EF Anos Finais (2026-2036)

Componente	LB (2026)	Meta (2036)	Variação
População 11-14 anos AM (projeção IBGE)	≈ 290.000	≈ 280.000	–3,5%
Cobertura líquida 11-14	≈ 96%	≥ 97%	+1 p.p.
Distorção idade-série EF Anos Finais	acima de 19,3% (BR)	≤ 10%	–9 p.p.
Matrículas absolutas EF Anos Finais	≈ 305.000	≈ 290.000	–5%

► Indicadores de monitoramento comprovam que a queda decorre de eficiência, não de evasão:

- Taxa de aprovação nos Anos Finais do Ensino Fundamental: deve subir de aproximadamente 85% (Censo 2023) para ≥ 93% no horizonte do Plano.
- Taxa de abandono nos Anos Finais do Ensino Fundamental: deve cair de 1,4% (BR 2023) para ≤ 0,5%.
- Taxa de conclusão até os 16 anos: deve subir progressivamente, com mais alunos concluindo na idade certa.
- Cobertura líquida de escolarização de 11 a 14 anos: deve manter-se ou subir.

Se todos esses quatro indicadores caminham simultaneamente na direção projetada, a queda absoluta de matrículas é evidência inequívoca de melhoria do fluxo, não de saída do sistema. Esta decomposição deve ser apresentada como anexo metodológico do Cenário B, em audiência pública no CES-AM e em apresentação à Comissão de Educação da ALEAM, com painel público de acompanhamento dos quatro indicadores ao longo do decênio.

Pontos a firmar institucionalmente:

• SEPLAN-AM e IBGE: projeção oficial da população 11-14 anos do AM por município no decênio 2026-2036;

• SEDUC-AM/Coordenação de Avaliação: linha de base oficial da distorção idade-série EF Anos Finais (microdados Censo Escolar 2024) por rede e por município;

• Construir painel público de monitoramento dos quatro indicadores listados, com atualização anual obrigatória e apresentação formal ao CES-AM e à ALEAM;

• Publicar nota metodológica do Cenário B como anexo formal do Plano (Módulo II).

► Memória de cálculo da expansão da Educação Infantil

A meta nacional de cobertura da Educação Infantil para crianças de zero a três anos de idade foi atualizada no Plano Nacional de Educação 2026-2036 (Lei nº 15.388/2026), passando de 50% para 60%, meta a ser perseguida pelo conjunto dos entes federados no decênio. Para o Amazonas, a linha de base atual está significativamente abaixo do patamar nacional: Manaus, a capital, registrou 12,8% de cobertura em 2025 (segundo pior índice entre as capitais do país, conforme indicador QEdu/Iede, publicado em abril/2026), e o Norte como região tinha 20,9% em 2023 (IBGE/Pnad). A meta de expansão deve, portanto, ser revisada do patamar inicialmente declarado (sair de 19,9% para 50%) para o novo horizonte do PNE 2026-2036 (60%).

Implicações para o planejamento do Plano

Cerca de 85 mil novas vagas de creche serão necessárias para atingir a meta nacional de 50% de cobertura, o equivalente a aproximadamente 8.500 novas vagas por ano, exigindo programa estruturado de construção e gestão municipal (ver Eixo E3 e alinhamento).

Quadro 18 - Projeção de matrículas e vagas em creche no Amazonas (2024-2036)

Variável	LB (2024)	Meta intermediária (2030)	Meta final (2036)
População zero-três anos AM (estim.)	≈ 250.000	≈ 245.000	≈ 240.000
Cobertura projetada	≈ 13%	35%	60%
Matrículas em creche	≈ 32.500	≈ 85.750	≈ 144.000
Vagas novas acumuladas	—	≈ 53.250	≈ 111.500
Ritmo médio de abertura/ano	—	≈ 8.875	≈ 9.300

A projeção populacional considera uma redução gradual da população de zero a três anos ao longo da década, compatível com a queda da fecundidade observada no Amazonas no Censo Demográfico 2022 (IBGE). O ritmo de abertura de aproximadamente 9 mil vagas por ano é exigente, mas comparável ao patamar do Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância) em estados nordestinos durante a década de 2010.

Quadro 19 - Custos estimados da expansão (parâmetros CAQ/MEC):

Componente	Parâmetro unitário	Quantidade	Total estimado
CAPEX implantação	R$ 30.000,00 / vaga (construção)	111.500 vagas	R$ 3,35 bi (10 anos)
OPEX corrente	R$ 12.000,00 / aluno / ano (CAQ-MEC)	144.000 matrículas (estab.)	R$ 1,73 bi / ano (estabilizado)
OPEX corrente acumulado (decênio, ritmo crescente)	—	—	≈ R$ 9,0 bi (10 anos)
TOTAL CAPEX + OPEX 10 anos	—	—	≈ R$ 12,35 bi

A magnitude dos valores reforça a papel decisivo do regime de colaboração federativa: a expansão da creche é constitucionalmente de responsabilidade municipal (CF/88, art. 211, § 2º), mas com complementação obrigatória do FUNDEB e participação do Estado e da União. É importante estabelecer mecanismo formal de cofinanciamento e prever termo de cooperação plurianual com os 62 municípios.

Pontos a instituir institucionalmente:

SEPLAN-AM: produzir projeção populacional zero a três anos por município do Amazonas, com base em microdados do Censo 2022 e projeções intercensitárias do IBGE;

• SEDUC-AM e Undime-AM: levantamento da capacidade instalada atual da rede municipal de creches em cada um dos 62 municípios (Censo Escolar 2024);

• SEFAZ-AM e FNDE: validar capacidade orçamentária federativa (FUNDEB + contrapartida estadual + capacidade municipal), com plano de cofinanciamento plurianual;

• MEC/FNDE: confirmar custo médio por vaga em CTI Amazônica (custo logístico diferenciado para municípios fluviais e remotos);

• Revisar a meta declarada de 50% para o patamar do PNE 2026-2036 (60%) — Cenário B/Módulo II.

Leituras estratégicas da projeção de matrículas

• Ensino Fundamental – Anos Iniciais: a demanda por vagas permanece estável (crescimento de 4,2% em dez anos). O principal desafio passa a ser a qualidade da aprendizagem, especialmente a universalização da alfabetização até o 2º ano e a eliminação da distorção idade-série (Eixo E1).

• Ensino Fundamental – Anos Finais: a redução projetada de matrículas (–8,8%) deve ser interpretada como evidência da melhoria do fluxo escolar e do funcionamento do Eixo E1. Turmas menores, mais homogêneas e compostas por alunos na faixa etária adequada são resultados esperados da redução da distorção idade-série.

• Ensino Médio: a expansão projetada das matrículas exigirá planejamento antecipado de infraestrutura, pessoal e recursos pedagógicos. O provimento de professores, a ampliação da capacidade física das escolas e a organização da oferta deverão ser tratados como demanda estrutural da rede, e não como resposta emergencial.

• Manaus e migração: a capital deverá concentrar a maior parte da pressão adicional por matrículas decorrente dos movimentos migratórios internos. O planejamento da oferta de vagas deve considerar a dinâmica de crescimento dos bairros periféricos e das áreas de expansão urbana, especialmente nas zonas Norte e Leste da cidade.

Execução — Governança, Financiamento e *Roadmap*

► Gestão Digital: níveis de decisão, alerta e responsabilização

Cada nível do sistema deve observar o que é relevante para suas decisões, no momento certo, em formato acionável. Dado que não gera ação é ruído.

A	**Nível aluno**	Acompanhar: matrícula, frequência, desempenho por habilidade BNCC, intervenções aplicadas. Acionar: plano individual de recomposição, protocolo de permanência, encaminhamento intersetorial.
B	**Nível professor / turma**	Verificar: turmas sob responsabilidade, lacunas por habilidade BNCC, mapa de proficiência coletivo. Acionar: seleção de trilhas por nível real da turma, reensino por agrupamento flexível, plano de recomposição com metas quinzenais.
C	**Nível escola**	Controlar: frequência, evasão, risco e desempenho por turma. Acionar: rotinas de gestão pedagógica baseadas em dados, acionamento de protocolos com fechamento de ciclo, plano de ação com priorização de turmas críticas.
D	**Nível Regional/CRE**	Acompanhar: comparativos entre escolas, mapas de risco territorial, gargalos de execução. Acionar: apoio técnico nas escolas prioritárias, redistribuição de suporte, acordo de metas com diretores.
E	**Nível SEDUC**	Monitorar: painel único de rede, 12 indicadores-mãe, capacidade da rede. Acionar: realocação de recursos com base em evidências trimestrais, ajuste de programas, comunicação pública semestral.

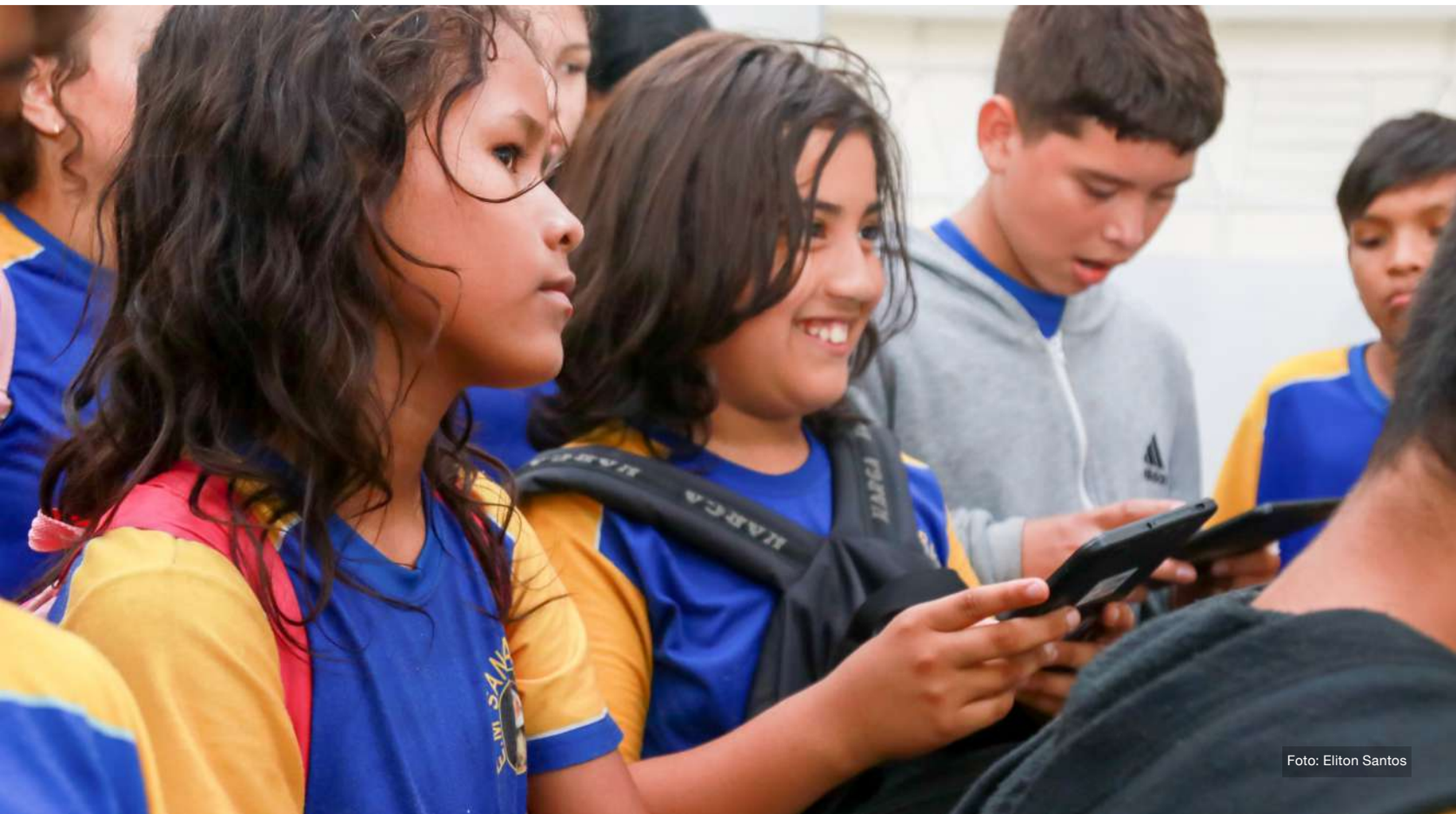


Foto: Eliton Santos

► Operacionalização: monitorar e acionar por nível

A gestão digital deve evitar o erro clássico do dashboard decorativo: muita tela, pouca decisão. Cada nível precisa saber o que monitora, qual alerta recebe, que ação deve tomar e como registra o fechamento do ciclo.

Nível	Monitorar	Controlar / acionar
Aluno	Matrícula, trajetória, frequência, desempenho por habilidade, trilhas e intervenções.	Plano individual de recomposição; contato com família; busca ativa; encaminhamento intersetorial; registro do antes/depois.
Professor / Turma	Lacunas por habilidade BNCC, mapa de proficiência, evidências formativas e frequência da turma.	Trilhas por nível real; reensino; agrupamento flexível; metas quinzenais ou mensais de recomposição.
Escola	Frequência, evasão, risco por turma, execução das intervenções e capacidade de oferta.	Plano de ação escolar; reunião pedagógica com pauta por indicadores; priorização das turmas críticas.
Regional / CRE	Comparativo entre escolas, mapas de risco territorial, gargalos de logística, pessoal e conectividade.	Apoio técnico focalizado; redistribuição de mentoria; visitas técnicas; ajuste federativo de metas com diretores.
SEDUC	Painel único da rede, 12 indicadores--mãe, execução física e financeira, infraestrutura e força de trabalho.	Realocação trimestral de recursos; correção de programas; comunicação pública e relatório semestral.

► Modelo de governança e alinhamento com municípios

Estrutura de governança

Comitê Executivo	Composição: Governador, secretário de Educação, SEFAZ. Câmaras técnicas: Alfabetização/EF, Ensino Médio, Infraestrutura/Conectividade, Pessoas/RH, Finanças. Reunião trimestral com indicadores acionáveis, decisão e registro.
Comitê de Implementação	Coordenação da carteira de programas: dependências, cronograma, riscos de execução. Reuniões mensais. Produto principal: painel de progresso de entregáveis intermediários.
Comitê de Monitoramento	Acompanhamento dos 12 indicadores-mãe e da execução físico-financeira. Garantia de atualização do *Data Book*, auditorias e publicação do relatório semestral.
Coordenação Regional	Coordenador com metas e planos semestrais para cada território. Elo entre SEDUC, escolas e municípios. Visitas técnicas regulares às escolas prioritárias.
Matriz RACI	Responsável (executa), Apoiadores (auxiliam), Consultados (opinam), Informados (recebem resultado). Sem RACI, decisões ficam sem dono, e problemas também.

Comitês e responsabilidades operacionais

Instância	Composição mínima	Função	Cadência
Comitê Executivo de Educação	Governador, secretário de Educação, SEFAZ e coordenações estratégicas.	Decisão estratégica, priorização de investimentos, realocação de esforços e comunicação pública.	Trimestral
Comitê de Implementação	Gestores dos eixos e programas transversais.	Carteira de programas, dependências, cronograma, riscos e entregáveis intermediários.	Mensal
Comitê de Monitoramento	Planejamento, dados, controle interno e avaliação.	Doze indicadores-mãe, execução físico-financeira, *Data Book*, auditoria e relatório semestral.	Mensal / Semestral
Coordenações Regionais	Coordenadores regionais e equipes territoriais.	Execução local, suporte técnico às escolas e municípios, reporte de gargalos e planos semestrais.	Semanal / Mensal

Foto: Ulisson Santos/SEMED

► Matriz RACI por programa

Cada programa prioritário possui uma matriz RACI própria. A posição A identifica a autoridade responsável pelo resultado final, e não apenas um participante do processo, preservando o princípio da responsabilização. Sem definição clara de responsabilidades, problemas públicos tendem a se tornar órfãos administrativos.

Programa	R — Responsável	A — Aprovador	C — Consultados	I — Informados
Pacto Estadual de Alfabetização	Equipe pedagógica da SEDUC + municípios firmados	Secretário de Educação / Comitê Executivo	UNDIME, escolas, especialistas, regionais	Governador, municípios, famílias e sociedade
Ensino Médio Forte	Secretaria Executiva Pedagógica + escolas de Ensino Médio	Comitê Executivo de Educação	IFAM, universidades, setor produtivo, grêmios e diretores	Alunos, famílias, comunidade escolar
Data Book e gestão digital	TI, planejamento, estatística e áreas finalísticas da SEDUC	Comitê de Monitoramento	Regionais, escolas, controle interno, LGPD	Gabinete, sociedade, órgãos de controle
Infraestrutura mínima	Área de infraestrutura da SEDUC + fornecedores	Comitê de Implementação	Defesa Civil, municípios, energia, transporte e escolas	Comunidades escolares e órgãos de controle
Busca ativa preventiva	Escolas, regionais e equipes intersetoriais	Secretaria de Educação + Comitê Intersetorial	Saúde, assistência, proteção, Conselho Tutelar	Famílias, municípios e sociedade
E3 — Interior, Rural e Indígena: Modelo Amazonas de Equidade	Subsecretaria de Educação Indígena, Rural e Ribeirinha	Secretário de Educação	Coordenadorias Regionais, FOIRN, OPAN, lideranças indígenas, sociedade civil	Governador, municípios, MEC/SECADI, MPF/AM
E4 — Gestão de Pessoas: Carreira, Lotação, Formação e Fixação	Subsecretaria de Gestão de Pessoas	Secretário de Educação	SEFAZ, SEAD, sindicatos docentes, Mesa do Magistério, regionais	Governador, professores, TCE-AM
E5 — Infraestrutura Mínima e Conectividade com Uso Pedagógico	Subsecretaria de Infraestrutura Escolar / SEINFRA	Secretário de Educação	SEPLAN, SEFAZ, FNDE, MCom (Escolas Conectadas), municípios	Governador, comunidade escolar, MPF
PT1 — Arquitetura digital e governança de dados da rede	PRODAM + Coordenação de TI da SEDUC	Secretário de Educação	Subsecretaria de Planejamento, Inep, MEC, ANPD	Comitê Executivo, diretores escolares, regionais
PT2 — Ambiente unificado de aprendizagem e recomposição	Subsecretaria Pedagógica	Secretário de Educação	CEME/AM, instituições parceiras (USP, UFAM, UEA, Fundação Lemann), municípios	Comitê Executivo, escolas
PT4 — Gestão da força de trabalho e suporte ao trabalho docente	Subsecretaria de Gestão de Pessoas + Coordenação de Formação	Secretário de Educação	Mesa do Magistério, sindicatos, regionais, universidades formadoras	Governador, docentes
PT5 — Engajamento familiar e comunicação ativa	Assessoria de Comunicação Institucional + Subsecretaria Pedagógica	Secretário de Educação	Conselho Estadual de Educação, conselhos escolares, mídia local, lideranças comunitárias	Governador, famílias

PT6 — Equidade por desenho (territórios e públicos prioritários)	Subsecretaria de Educação Indígena, Rural e Ribeirinha + Subsecretaria de Educação Especial	Secretário de Educação	SEAS, SEJUSC, lideranças indígenas, OPAN, FOIRN, organizações de PCD	Governador, MPF, defensoria
PT7 — Agenda intersetorial na escola (protocolos)	Comitê Intersetorial (coordenado pela SEDUC)	Governador / Secretário de Educação	SUSAM, SEAS, SEJUSC, Conselhos Tutelares, MP-AM, Defensoria, Polícia Militar	Diretores escolares, famílias, conselhos municipais

Termo de cooperação com os 62 Municípios

- Termos de acordo: metas desagregadas por escola, responsabilidades, incentivos e penalidades.
- Suporte técnico diferenciado: municípios com maior desvio recebem mais suporte — o Estado apoia mais quem precisa mais.
- Transparência: dados de desempenho municipal publicados — pressão positiva de *accountability.*

Rotinas de gestão e transparência

- Reunião operacional por nível (semanal/mensal): pauta baseada em indicadores; registro de decisões e responsáveis.
- Reunião trimestral do Comitê Executivo: revisão de metas e realocação de esforços.
- Relatório semestral público: evolução dos 12 indicadores-mãe, execução física e financeira; linguagem acessível.
- Auditoria anual do *Data Book*: consistência, completude, atualidade; dicionário de dados publicado e atualizado.

► Investimentos, financiamento e TCO

As três camadas de investimento

Camada 1 — Necessário	Infraestrutura mínima: água, energia e saneamento. Conectividade básica de gestão. Formação docente focalizada em língua portuguesa e matemática. Protocolos de permanência e busca ativa (PT3 — baixo custo, alta alavancagem). *Data Book* básico: linha de base de todos os 12 domínios.
Camada 2 — Acelerador	Fixação docente no interior: incentivos financeiros e não financeiros. Transporte fluvial rastreado e mantido: GPS, contrato preventivo, combustível garantido. Plataforma de aprendizagem com modo offline-first (PT2). Expansão qualificada do tempo integral. Coordenação regional fortalecida: visitas regulares às escolas prioritárias.
Camada 3 — Transformador	Soluções integradas de energia + internet para territórios remotos: solar fotovoltaico + satélite LEO. Polos híbridos regionais. IA avançada para personalização pedagógica e otimização logística. Formação de professores para uso crítico e criativo de IA.

Fontes de financiamento

Orçamento próprio (LOA)	**Base do financiamento. Compromisso de alocação mínima percentual ao Plano, aprovado na LOA anual.**
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica: repasse estadual e municipal + complementação federal. Principal alavanca do custeio da folha e da formação.
PNAE	Alimentação escolar. Exige aplicação mínima de 30% em produtos da agricultura familiar local.
PNATE	Apoio ao transporte escolar: inclui transporte fluvial. Recurso federal per capita por aluno transportado.
PDDE	Dinheiro direto na escola: repasse para manutenção e pequenas reformas. Alta agilidade operacional via Conselho Escolar.
FNDE / PAR	Plano de Ações Articuladas: obras, equipamentos e tecnologia. Exige planejamento prévio e contrapartida estadual.
Parcerias	Acordos com municípios (co-financiamento), Polo Industrial de Manaus (tecnologia e conectividade), BID e Banco Mundial (crédito para infraestrutura digital), iniciativa privada (Ensino Profissional e Tecnológico-EPT e IA).
Fundos de impacto	Mecanismos com pagamento condicionado a resultados verificados *(outcomes-based financing)*. Protegem o orçamento público: só paga se funcionar.

A expansão de investimentos deve ser condicionada a resultados mínimos: antes de escalar um programa para novos territórios, demonstrar que funciona onde já foi implementado. Isso protege o orçamento público e cria incentivos para execução de qualidade, não apenas para execução formal.

Gatilhos de desempenho para expansão

Nenhum programa deve ser expandido automaticamente por adesão formal, pressão política ou disponibilidade circunstancial de recurso. A expansão depende de comprovação mínima de funcionamento, qualidade de execução e capacidade local de sustentação.

Gatilho	Critério mínimo	Evidência exigida
Execução física	Entregáveis implementados conforme escopo mínimo.	Relatório de execução, visita técnica e registro fotográfico/ georreferenciado.
Dados atualizados	Indicadores necessários alimentados no *Data Book* dentro da cadência pactuada.	Painel de gestão, auditoria de dados e trilha de atualização.
Resultado intermediário	Melhora de frequência, redução de risco, aplicação de diagnóstico ou recomposição em curso.	Indicadores bimestrais ou trimestrais por escola e regional.
Capacidade local	Equipe local treinada, responsável definido e rotina de acompanhamento instalada.	RACI, atas de reunião e plano local de ação.
Sustentabilidade financeira	Custeio, manutenção e TCO estimados para o ciclo seguinte.	Plano financeiro e fonte orçamentária identificada.

► *Roadmap* de Implementação: 1.000 dias + 10 anos

Fase 0 — zero a 100 dias: fundação e primeiros passos

A Fase 0 é a mais crítica e, por vezes, a mais negligenciada. Disciplina estratégica: usar os primeiros 100 dias para construir as fundações que sustentarão todo o resto.

- **Organizar a governança:** instalar comitês, definir a Matriz de Governança e RACI dos programas prioritários; contratar ou designar coordenadores das câmaras técnicas. Inaugurar a Mesa do Magistério;
- **Acordar o método:** alinhar internamente e com municípios parceiros iniciais a abordagem, os princípios e os critérios de priorização;
- **Iniciar o *Data Book*:** equipe técnica, arquitetura de dados, coleta inicial nas fontes disponíveis (Censo Escolar, SAEB, SIOPE);
- **Desenho executivo do portfólio:** para cada programa prioritário haverá escopo, responsável, orçamento inicial e marcos dos primeiros 365 dias;
- **Identificar pilotos:** selecionar territórios e escolas para a Fase 1, com critérios explícitos e capacidade de avaliação rigorosa;
- **Primeiros 100 dias também incluem:** pagar dívidas de merenda em aberto; regularizar combustível de geradores; publicar lista de obras paralisadas com cronograma de retomada.

Fase 1 — 90 a 365 dias: pilotos e início do essencial

- **Pilotos críticos:** E1 (Alfabetização), PT1 (Arquitetura Digital), PT3 (Permanência), com avaliação rigorosa e aprendizado rápido;
- **Correções rápidas:** o que os primeiros 90 dias de piloto ensinarem deve ser incorporado ao desenho de escala;
- **Início da infraestrutura essencial:** obras emergenciais nas escolas em estado crítico; geração de energia; conectividade básica;
- **Primeiros 10 a 15 pactos municipais:** municípios mais populosos ou com maior *déficit* educacional;
- **Plataforma de dados básica:** frequência registrada digitalmente nas escolas piloto; primeiros painéis operacionais.

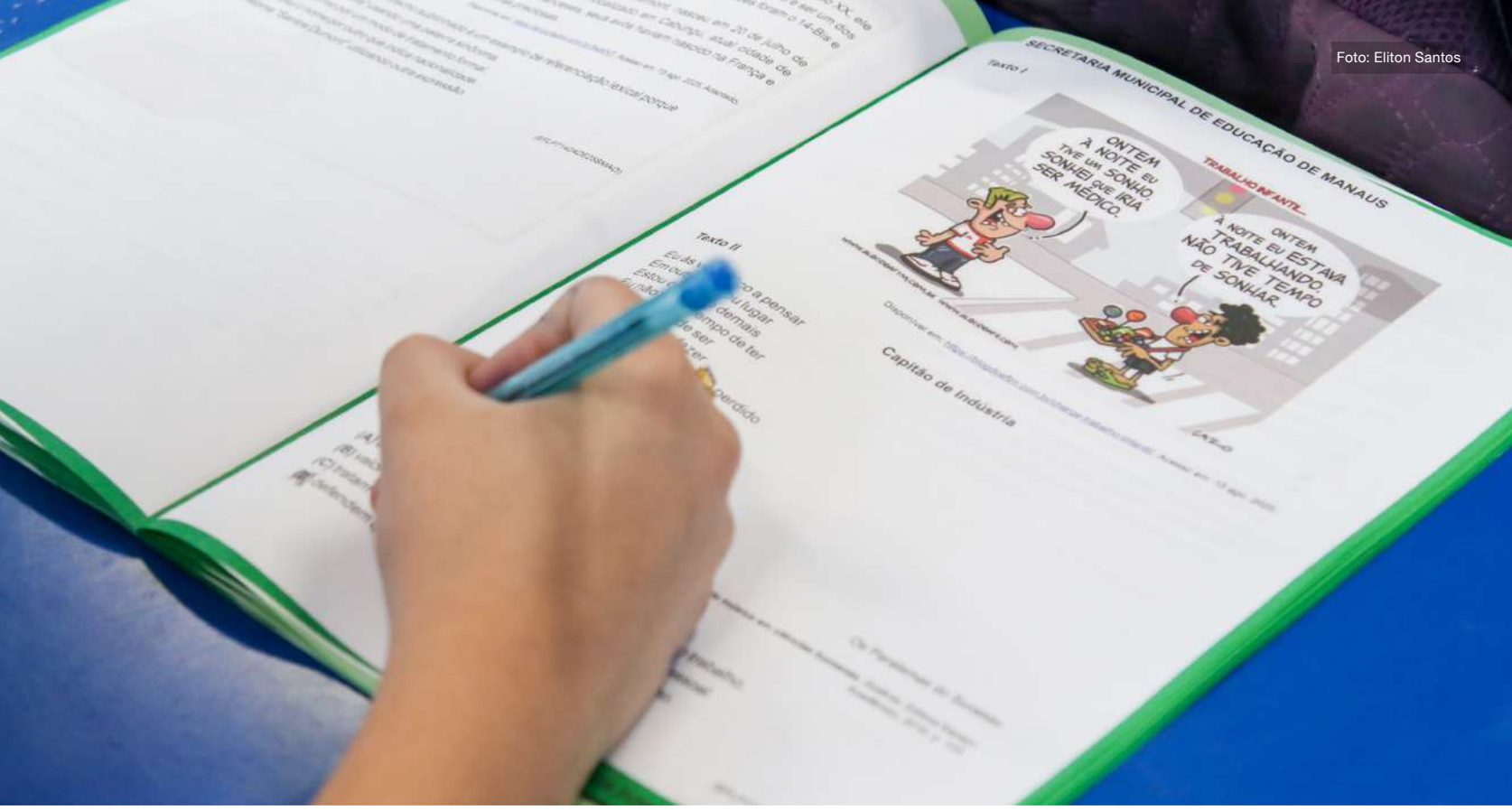


Foto: Eliton Santos

Fase 2 — Anos 2 e 3: expansão qualificada

- **Escala dos programas pilotados:** fazer E1, PT1, PT2 e PT3 chegar a todos os municípios alinhados;
- **Consolidação da plataforma de dados:** todos os 12 domínios do *Data Book* em atualização regular; alertas funcionando;
- **Expansão da Camada 2:** conectividade pedagógica, plataforma offline-first, transporte rastreado;
- **Formação docente em escala:** chegando ao conjunto de professores prioritários (alfabetização e EM).

Fase 3 — Ano 4 a 10: consolidação e melhoria contínua

- **Consolidação das rotinas de gestão como cultura institucional**, contrapondo-se à imposição;
- **Manutenção da infraestrutura:** contratos de TCO em vigor, sem degradação do que foi construído;
- **Melhoria contínua baseada em evidências:** séries históricas permitem análises mais sofisticadas e intervenções mais precisas;
- **Institucionalização e replicabilidade:** documentação do modelo, disseminação das boas práticas.

► Gestão da mudança: o lado mais humano do Plano

- Educação é uma máquina social delicada: muda com formação, suporte e incentivos, e não com decretos.
- Comunicação simples e contínua: professores, diretores e gestores municipais precisam entender o Plano Estratégico de Desenvolvimento e suas propostas para a educação: o que muda para eles, o que é esperado, o que recebem em troca;
- Formação vinculada à prática: toda formação deve ser desenhada para mudar uma prática específica, no lugar de apenas transmitir conhecimento genérico; com acompanhamento posterior;
- Suporte contínuo e não punitivo: quando algo não funciona, a primeira questão deve ser: "como apoiar", jamais "quem é o culpado". Gestores que temem ser punidos por reportar problemas param de reportar;
- Incentivos por resultado: reconhecimento público e recompensas concretas para escolas, professores e municípios que alcançam ou superam suas metas.

Foto: Ulisson Santos/SEMED

Inteligência artificial, compras públicas, LGPD e proteção de crianças e adolescentes

A inteligência artificial jamais deve ser vista como solução mágica ou substituto do professor, mas como infraestrutura de gestão e apoio pedagógico. Seu uso no Amazonas deve partir da territorialidade: plataformas *offline-first* para escolas sem conectividade contínua, modelos simples e auditáveis para alertas operacionais, integração com o *Data Book* e protocolos de intervenção humana para cada decisão sensível.

Diretrizes de uso da IA nas escolas

- **Supervisão humana obrigatória:** nenhum algoritmo decide sozinho reprovação, transferência, atendimento especial, sanção disciplinar ou priorização de benefício educacional;
- **Finalidade educacional explícita:** cada ferramenta deve estar vinculada à aprendizagem, à permanência, à infraestrutura, à logística, à alocação de pessoas, à segurança ou ao vínculo escolar;

- **Explicabilidade operacional:** diretores, professores e famílias precisam compreender por que um alerta foi gerado e qual ação se espera da escola;
- **Equidade territorial:** modelos não podem penalizar estudantes ribeirinhos, indígenas, rurais ou com baixa conectividade por padrões urbanos de frequência, tempo de resposta ou acesso digital;
- **Alternativa *offline-first*:** atividades de computação e uso de plataformas devem prever rotas desplugadas, sincronização posterior e materiais impressos quando necessário.

Governança de dados, LGPD e proteção infantojuvenil

- **Mapear bases legais** de tratamento de dados educacionais, com atenção especial a crianças e adolescentes;
- **Aplicar minimização de dados:** coletar apenas o necessário para gestão, aprendizagem, proteção e prestação do serviço educacional;
- **Definir perfis de acesso por função:** professor, diretor, coordenadoria regional, SEDUC, assistência social e saúde, com trilhas de auditoria;
- **Proibir uso de dados** para ranqueamento discriminatório, exposição pública de estudantes ou rotulagem permanente de risco;
- **Prever relatório de impacto** à proteção de dados pessoais para sistemas de alto risco, especialmente prontuário individual e modelos preditivos de evasão;
- **Estabelecer política de segurança cibernética**, resposta a incidentes, backup, criptografia e gestão de fornecedores.

Diretrizes para compras e contratações de tecnologia

- **Termos de referência** devem exigir interoperabilidade, APIs documentadas, exportação integral de dados, logs de auditoria e propriedade dos dados pelo Estado;
- **Contratações** devem considerar custo total de propriedade: implantação, treinamento, conectividade, manutenção, suporte local, atualização, substituição de equipamentos e descontinuação;
- **Soluções** devem ser testadas em piloto controlado antes da escala, com métricas de uso, aderência pedagógica, estabilidade técnica e custo por escola atendida;
- **Fornecedores** devem demonstrar conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), segurança da informação, acessibilidade, disponibilidade *offline* e suporte em territórios de difícil acesso;
- **Modelos algorítmicos** usados para risco de evasão, aprendizagem crítica ou priorização de manutenção devem ser auditáveis e revisáveis pelo Estado.

► Matriz Territorial Operacional

A geografia amazônica impõe condições operacionais distintas para a oferta educacional. Cada tipologia territorial requer soluções próprias de logística, calendário, infraestrutura, tecnologia, formação docente e governança. A matriz abaixo orienta orçamento, metas, contratação, indicadores e pactuação federativa.

Tipo de território	Desafio dominante	Solução prioritária	Indicadores mínimos
Manaus metropolitana	Escala, periferias, violência, transição para o Ensino Médio e pressão migratória.	Busca ativa preventiva, Ensino Médio forte, Educação Profissional e Tecnológica (EPT), tempo integral qualificado, tutoria e articulação com assistência social e segurança.	Frequência, abandono, proficiência, vagas de EPT, conclusão do Ensino Médio.
Cidades-polo do interior	Concentração regional, papel de polo logístico e educacional.	Polos híbridos de formação, EPT regionalizada, apoio a municípios do entorno e CEME/AM reforçado.	Atendimento regional, vacância docente, resultados por escola-polo, fluxo escolar.
Urbano interior	Capacidade municipal desigual e infraestrutura heterogênea.	Pactos de metas, apoio técnico estadual, avaliação externa e priorização de infraestrutura mínima.	Cumprimento de metas pactuadas, alfabetização, infraestrutura mínima, frequência.
Rural terrestre	Distância, transporte, manutenção e baixa escala.	Rotas monitoradas, calendário local, professor com suporte, conectividade adaptada e manutenção preventiva.	Dias letivos efetivos, regularidade de transporte, presença docente, estoque de merenda.
Ribeirinho/ fluvial	Cheias, secas, lancha, combustível, navegação e comunicação.	Transporte fluvial como infraestrutura educacional; GPS, plano sazonal, combustível crítico e CEME/AM com mediação local.	Rotas ativas, dias sem transporte, estoque de diesel, presença, calendário amazônico.
Indígena	Língua, cultura, mobilidade, calendário próprio e formação docente específica.	Professor indígena, material bilíngue, formação modular, calendário cultural e alinhamento comunitária.	Professores formados, materiais próprios, frequência ajustada ao calendário, aprendizagem bilíngue.
Multisseriado	Heterogeneidade pedagógica em turmas pequenas e múltiplas séries.	Metodologia específica, material por trilhas, formação docente própria e avaliação por habilidades.	Progresso por habilidade, planejamento multisseriado, presença e fluência leitora.
Áreas de garimpo, tráfico, fronteira ou alta vulnerabilidade	Risco social, abandono, violência, renda imediata e ruptura do vínculo escolar.	Escola protegida, busca ativa intersetorial, tutoria, projeto de vida, EPT e permanência qualificada.	Abandono, reincidência de faltas, encaminhamentos intersetoriais, conclusão.

►Matriz de riscos de implementação

A execução do Plano Estratégico de Desenvolvimento reconhece riscos desde o início. Risco não mapeado vira surpresa. E, em política pública, as surpresas costumam custar caro. No Amazonas, aliás, costumam “chegar de voadeira”.

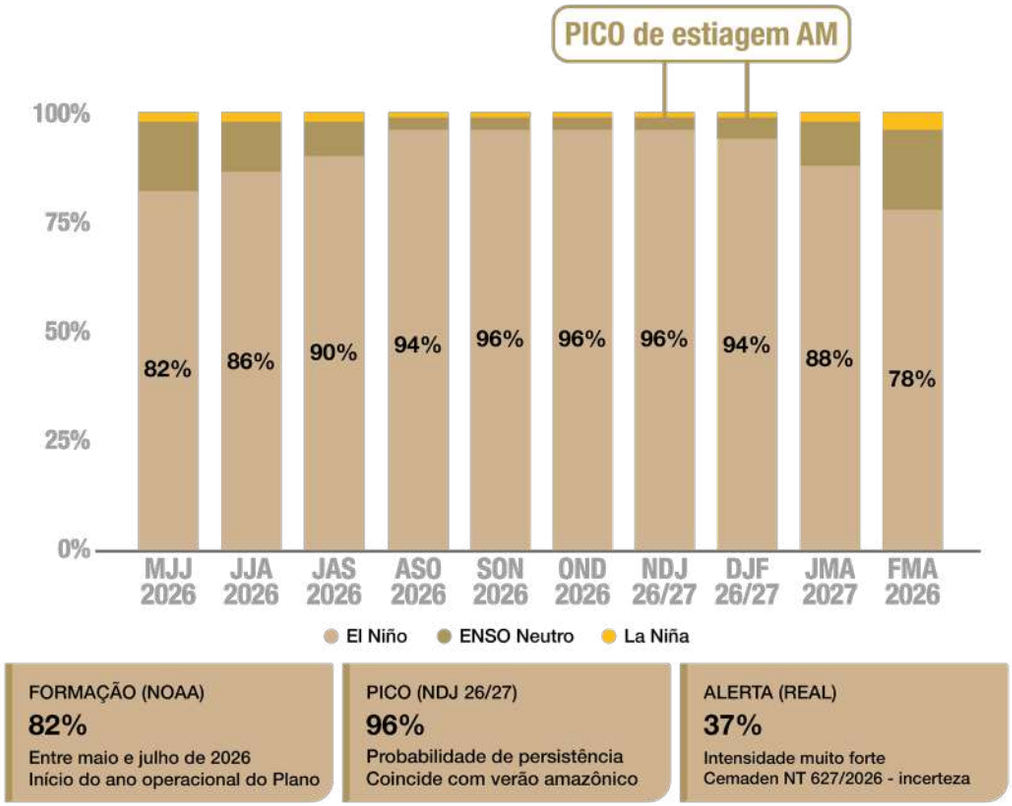
Quadro 20 · Matriz de riscos de implementação

Risco relacionado ao climático amazônico (2026-2027)

A agência norte-americana National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) estima em 82% a probabilidade de formação do El Niño entre maio e julho de 2026 e em 96% a probabilidade de o fenômeno permanecer ativo de dezembro de 2026 a fevereiro de 2027 — período que coincide com o verão amazônico (pico da estiagem) e com o primeiro ano operacional deste Plano. A NOAA também calcula em 37% a probabilidade de o evento atingir uma intensidade muito forte (super El Niño). O Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Cemaden - Nota Técnica nº 627/2026) alerta para a vulnerabilidade acumulada das bacias dos rios Negro, Xingu e Tocantins-Araguaia.

LIÇÃO DO EVENTO ANTERIOR (2023-2024)	• Todos os 62 municípios do Amazonas decretaram estado de emergência (Defesa Civil-AM). • 850 mil pessoas foram diretamente afetadas pela estiagem (Defesa Civil-AM, 2024). • 7.300 alunos da rede estadual foram impactados em 2023; 4.300 em 15 municípios em setembro/2024 (SEDUC-AM). • 1.700 escolas amazônicas tiveram suas com aulas interrompidas em 2024 (UNICEF, Learning Interrupted, jan/2025). • Resolução CEE-AM nº 121/2024 autorizou regime especial de aulas não presenciais. • Resposta operacional: programas Aula em Casa e Merenda em Casa articulados pelo CEME/AM.
IMPLICAÇÃO PARA O PLANO	O Eixo de Infraestrutura e Logística Educacional (E4) e o Programa Transversal de Continuidade Pedagógica (PT3) devem incorporar, como ação prioritária no Trimestre 1 de implementação: • Atualização do Plano Estadual de Contingência Educacional para estiagem severa, com pré-posicionamento de kits Aula em Casa e Merenda em Casa nas quatro calhas vulneráveis (Solimões, Negro, Madeira, Purus); • Protocolo integrado com Defesa Civil-AM, Marinha do Brasil e SES-AM para acesso fluvial alternativo e atendimento de saúde em comunidades ribeirinhas durante a vazante; • Ampliação da capacidade do CEME/AM para resposta emergencial em formato offline-first (apostilas impressas, rádio comunitária e distribuição via barco-escola); • Calendário escolar flexibilizado nos municípios das calhas do Solimões e do Negro, com possibilidade de antecipação do recesso de janeiro para outubro-novembro de 2026, quando a estiagem deve atingir o pico segundo as projeções NOAA (NDJ 26/27 = 96% de probabilidade).

Figura 6 - Projeção do Fenômeno ENSO, maio/2026 a maio/2027. Probabilidades trimestrais NOAA/CPC. Pico de 96% em NDJ 26/27 e DJF 26/27 coincide com o verão amazônico (pico de estiagem).



Fonte: NOAA/Climate Prediction Center; Nota Técnica Cemaden nº 627/2026.

Risco	Efeito provável	Mitigação
Descontinuidade política	Interrupção de programas estruturantes e perda de memória institucional.	Lei estadual, indicadores públicos, comitê de governança, relatórios semestrais e pactos com municípios.
Resistência corporativa à avaliação e formação	Baixa adesão, judicialização ou implementação apenas formal.	Formação antecedente, tempo protegido, incentivo, pactuação com categoria e avaliação diagnóstica não punitiva.
Dados inconsistentes ou tardios	Decisões atrasadas, painéis decorativos e baixa confiança da rede.	*Data Book*, auditoria anual, padronização de cadastros, integração de sistemas e rotinas de qualidade de dados.
Conectividade insuficiente	Exclusão digital reforçada e baixa efetividade de plataformas.	Estratégia *offline-first*, CEME/AM, sincronização posterior, materiais desplugados e conectividade por prioridade territorial.
Captura política de regionais e direções	Gestão orientada por conveniência, não por aprendizagem.	Seleção técnica, metas pactuadas, estabilidade condicionada a desempenho e transparência de resultados.
Judicialização ou fragilidade em compras	Atraso em tecnologia, transporte, infraestrutura e merenda.	Modelagem prévia, termos de referência padronizados, governança de contratação e matriz de riscos contratuais.
Subfinanciamento de manutenção	Ciclo de deterioração, reformas emergenciais caras e interrupção de aulas.	TCO obrigatório, manutenção preventiva, inventário físico e reserva orçamentária vinculada.
Baixa adesão municipal	Metas de alfabetização e Educação Infantil não se consolidam.	Pactuação assimétrica, incentivos, apoio técnico, cofinanciamento e transparência por município.
Uso inadequado de IA ou dados pessoais	Risco jurídico, discriminação, exposição de crianças e perda de confiança.	Governança de IA, LGPD, auditoria de modelos, supervisão humana e relatórios de impacto.
Eventos climáticos extremos (*El Niño* e *La Niña* entre 2026 e 2027)	Interrupção de aulas em comunidades ribeirinhas, queda de frequência, redução do IDEB regional, danos a escolas, paralisação do transporte fluvial escolar. Histórico 2023-2024: 4.300 alunos afetados em 15 municípios.	Plano Estadual de Contingência Educacional; programas Aula em Casa e Merenda em Casa via CEME/AM (*offline-first*); calendário flexível; pré-posicionamento de kits; articulação com Defesa Civil-AM, Marinha, SES-AM; monitoramento Cemaden/NOAA/Labclim-UEA.

Calendário amazônico de risco operacional

O calendário escolar do Amazonas precisa dialogar com a água, a floresta e a logística real. Cheias, secas, janelas de navegação, desabastecimento e mobilidade comunitária convertem-se em gestão preventiva quando há planejamento e ação antecipada.

Dimensão sazonal	Risco educacional	Ação preventiva	Responsável principal
Cheia dos rios	Mudança de rotas, aumento de tempo de deslocamento, risco à segurança no transporte.	Plano de rotas alternativas, revisão de embarcações, estoque de combustível e comunicação com famílias.	CRE / Transporte escolar / Defesa Civil.
Seca severa	Isolamento de comunidades, suspensão de transporte fluvial, desabastecimento de merenda e diesel.	Mapeamento de comunidades críticas, calendário adaptado, estoque preventivo e módulos pedagógicos offline.	SEDUC / Município / Defesa Civil.
Janelas de navegação	Atraso de obras, manutenção, entrega de equipamentos e alimentos.	Cronograma logístico por bacia hidrográfica e compras com antecedência sazonal.	Infraestrutura / PNAE / Logística.
Calendário agrícola, extrativista e comunitário	Oscilação de frequência e interrupções não captadas como evasão formal.	Calendário escolar firmado localmente, busca ativa culturalmente adequada e registro diferenciado de mobilidade.	Escola / Município / Lideranças locais.
Mobilidade indígena	Descontinuidade pedagógica por calendário cultural e deslocamentos territoriais.	Calendário próprio, material modular, mediação bilíngue e planejamento com a comunidade.	Coordenação de Educação Indígena.
Períodos críticos de abandono	Ruptura do vínculo no 1º ano do Ensino Médio e em trajetórias defasadas.	Alertas de frequência, tutoria, projeto de vida, EPT e articulação intersetorial.	Escola / CRE / Assistência Social.
Risco operacional de energia	Interrupção de aula, das atividades do CEME/AM, da alimentação escolar e da comunicação.	Monitorar gerador, diesel, manutenção e alternativas solares em escolas remotas.	Gestor escolar / CRE / Infraestrutura.

Antes de concluirmos a seção de governança do Plano Estratégico de Desenvolvimento para ingressarmos nas ações estratégicas complementares, convém examinar a adoção de modelos de gestão compartilhada entre o poder público e organizações da sociedade civil ou empresas especializadas em gestão educacional. Trata-se de uma agenda já presente em pelo menos cinco unidades da federação, em diferentes estágios de maturidade e com resultados passíveis de mensuração objetiva.

A literatura técnica brasileira sobre o tema converge em um princípio essencial que deve orientar qualquer estudo no Amazonas: a gestão pedagógica das unidades escolares deve permanecer integralmente sob a responsabilidade da equipe pedagógica pública e da Secretaria Estadual de Educação, cabendo ao parceiro privado, quando houver, atuação restrita a serviços administrativos, de infraestrutura e de manutenção predial. A organização da sociedade civil Todos pela Educação, em posicionamento técnico publicado em julho de 2024, sintetiza este consenso: a chave para o êxito dos modelos está no desenho contratual claro e bem definido, que estabelece as responsabilidades de cada parte e mantém a gestão pedagógica sob controle da equipe pedagógica, sem interferência do parceiro privado, que deve ser apoio para a equipe gestora visando maior eficiência na prestação dos serviços administrativos e de infraestrutura.

Modelos em curso no Brasil

O quadro a seguir consolida os cinco principais modelos brasileiros em operação ou em estruturação avançada, com dados oficiais publicados pelos respectivos governos estaduais e por organizações técnicas independentes. Os números aqui registrados são documentais e não constituem juízo de valor sobre os modelos, mas servem como base factual para o estudo técnico que se sugere ao Amazonas:

Quadro 21 · Modelos de gestão escolar compartilhada: Possibilidades técnicas a serem estudadas

ESTADO: PERNAMBUCO	
PROGRAMA	Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) - Ginásio Pernambucano
MODALIDADE	Organização Social - corresponsabilidade pública-privada
ESCOPO	Modelo pedagógico para Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral; posteriormente expandido para diversos estados e incorporado a políticas nacionais de fomento ao Ensino Médio integral
RESULTADOS DOCUMENTADOS	IDEB 2019: média de 4,7 nas escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), ante 4,0 nas escolas de tempo parcial (Instituto Sonho Grande)
ESTADO: MINAS GERAIS	
PROGRAMA	Projeto Somar
MODALIDADE	Parceria com organizações da sociedade civil, nos termos do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC – Lei nº 13.019/2014)
ESCOPO	Gestão administrativa; projeto-piloto iniciado em 2021 em três escolas e expandido para 80 unidades em 2025
RESULTADOS DOCUMENTADOS	Em curso; resultados consolidados a divulgar
ESTADO: PARANÁ	
PROGRAMA	Parceiro da Escola
MODALIDADE	Parceria Público-Privada com apoio à gestão administrativa
ESCOPO	82 colégios em 2025, distribuídos em 34 municípios; ampliação para mais 96 escolas em consulta pública (2025-2026)
RESULTADOS DOCUMENTADOS	Aumento médio de 2,6% na frequência escolar em 2025 (1.400 estudantes a mais); crescimento das inscrições no ENEM de 46% (2024) para 79% (2025); provação superior a 86% entre os pais e responsáveis (Radar Inteligência, julho 2025)
ESTADO: SÃO PAULO	
PROGRAMA	Educação Novas Escolas
MODALIDADE	Parceria Público-Privada para construção, manutenção e prestação de serviços não pedagógicos por 25 anos
ESCOPO	33 escolas estaduais de tempo integral em 29 municípios, beneficiando 35 mil estudantes
RESULTADOS DOCUMENTADOS	Em fase de implantação contratual

ESTADO: RIO GRANDE DO SUL	
PROGRAMA	PPP RS Educação
MODALIDADE	Parceria Público-Privada para infraestrutura e serviços não-pedagógicos
ESCOPO	98 unidades escolares selecionadas com base em critérios de vulnerabilidade social, no âmbito do Programa RS Seguro
RESULTADOS DOCUMENTADOS	Em fase estruturação; realização de roadshow virtual em abril de 2026

Referenciais técnicos do campo

O debate técnico-acadêmico brasileiro sobre o tema é amparado por contribuições convergentes de pesquisadores e instituições que sustentam a possibilidade de modelos de gestão compartilhada quando bem desenhados. Cláudia Costin, fundadora do Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais da FGV (CEIPE-FGV), ex-secretária Municipal de Educação do Rio de Janeiro e ex-diretora sênior para Educação do Banco Mundial, defende em sua produção acadêmica a centralidade da gestão por dados, do monitoramento contínuo de resultados e da profissionalização da gestão escolar como pilares de qualidade educacional. Já Naércio Menezes Filho, economista do Insper, em sua linha de pesquisa sobre economia da educação, aponta que o monitoramento individualizado dos resultados de aprendizagem, o feedback constante aos docentes e a clareza curricular são fatores explicativos do êxito de redes como a de Sobral, no Ceará.

O estudo comparado de experiências estaduais permite aprender com acertos e erros sem transferir automaticamente soluções de um território para outro.

Do ponto de vista da estruturação contratual, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, na Revista do BNDES nº 59, sistematizou desafios e aprendizados para a estruturação de Parcerias Público-Privadas em Educação Infantil, identificando como benefícios potenciais a tendência a prazos de construção mais curtos e previsíveis, a transferência de riscos de investimento ao setor privado e a liberação da equipe pedagógica da gestão administrativa, permitindo maior foco nas atividades escolares finalísticas. A Fundação Getúlio Vargas publicou o estudo PPPs em Educação no Mundo: importância, evidências e desenhos de políticas, que analisa experiências internacionais e oferece parâmetros sobre o que funciona e o que não funciona em modelos de envolvimento privado em escolas públicas.

No campo da alfabetização baseada em evidências, João Batista Araújo e Oliveira, fundador do Instituto Alfa e Beto e responsável pelo Boletim IDados de Educação, tem produzido análises críticas sistemáticas sobre o IDEB, explicando o que o indicador mede e o que não mede, a comparabilidade entre municípios e o impacto de práticas não pedagógicas sobre o índice. Por sua vez, Maria Helena Guimarães de Castro, presidente da Associação Brasileira de Avaliação Educacional (ABAVE), presidente do Conselho Nacional de Educação, ex-presidente do INEP e ex-secretária de Educação do Estado de São Paulo, é referência consolidada no campo da avaliação externa em larga escala.

Mozart Neves Ramos, do Instituto Ayrton Senna, ex-reitor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e ex-secretário de Educação de Pernambuco, documenta o impacto das Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI). Marcos Magalhães, articulador do modelo Ginásio Pernambucano via Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), é referência histórica de gestão compartilhada pública-OS no Brasil. Priscila Cruz e Olavo Nogueira Filho, do Todos pela Educação, lideraram a sistematização técnica das experiências nacionais de PPP em Educação Básica. Por fim, Ricardo Henriques, do Instituto Unibanco, é o principal articulador do programa Jovem de Futuro, modelo de gestão escolar focada em resultados aplicado em diversos estados brasileiros.

Implicação para o Plano Estratégico de Desenvolvimento

O Amazonas deve estudar tecnicamente, em horizonte decenal, a viabilidade de modalidades de gestão compartilhada para um subconjunto controlado de unidades escolares, observando as seguintes diretrizes mínimas que ancoram o consenso técnico nacional sobre o tema:

- Manutenção integral da gestão pedagógica sob responsabilidade pública: SEDUC, equipe gestora da escola, professores efetivos da rede e Conselho Estadual de Educação. O parceiro privado, quando houver, atua exclusivamente em serviços administrativos, de infraestrutura, manutenção e operação não-pedagógica;
- Seleção das escolas-piloto por critérios técnicos objetivos e públicos, replicando a abordagem do programa Parceiro da Escola do Paraná: IDEB abaixo da média estadual, frequência escolar inferior a 85%, baixa procura espontânea por matrícula ou ausência de divulgação de indicadores;
- Consulta pública à comunidade escolar (pais, responsáveis, professores, funcionários e estudantes maiores de 18 anos) antes da implementação em cada unidade, com quórum mínimo de 50% mais um para adesão;
- Indicadores de monitoramento contratual definidos em edital: frequência escolar, taxa de inscrição em ENEM, aprovação no IDEB, satisfação da comunidade, integridade da infraestrutura, qualidade do fornecimento de merenda e regularidade do transporte escolar;
- Salvaguardas trabalhistas: efetivos da rede estadual permanecem na carreira pública sob a Lei AM nº 7.836/2025 (Estatuto do Magistério) e sob o Plano de Cargos e Carreira estadual;
- Modelo de governança tripartite: SEDUC-AM, Conselho Estadual de Educação, parceiro privado credenciado, com participação consultiva do Sindicato dos Trabalhadores da Educação;
- Revisão obrigatória de resultados periodicamente, com publicação aberta de indicadores e possibilidade de descontinuidade contratual fundamentada caso os parâmetros pactuados não sejam atingidos. Esta possibilidade está detalhada como Ação 14 da camada estratégica complementar do Plano (estratégia decenal com piloto progressivo), articulada à arquitetura federativa do Plano de Estado e dimensionada para preservar a autonomia técnica e o equilíbrio institucional da rede pública estadual. Sua implementação efetiva dependerá de estudo técnico de viabilidade na fase inicial do Plano, com avaliação de custos comparada e consulta às partes interessadas, e da deliberação posterior do Conselho Estadual de Educação e da Assembleia Legislativa do Amazonas.

Camada estratégica complementar — ações inovadoras

Apresentamos a seguir um conjunto de 16 ações inovadoras que complementam os Eixos Finalísticos do Plano e endereçam lacunas pedagógicas, sociais e estruturais específicas do contexto amazonense. As ações foram organizadas em três categorias de implementação: ações de aplicação direta; ações de execução faseada, dependentes de fontes federais já identificadas; e ações de natureza estratégica decenal, com piloto progressivo. O conjunto preserva o caráter suprapartidário do Plano de Estado e responde a sugestões surgidas no debate público sobre o futuro da educação amazonense.

O propósito não é repetir o que existiu, e sim modernizar ativos públicos comprovados, hoje subaproveitados ou descontinuados, devolvendo-lhes escala, governança e base tecnológica atual.

Organização por programas estruturantes e identidade institucional

As ações desta Camada organizam-se em oito programas estruturantes, que conferem unidade e identidade à agenda complementar e retomam, em chave contemporânea, políticas educacionais consolidadas no Amazonas entre 2003 e 2014 — período em que o Estado fez da educação uma prioridade.

Os oito programas estruturantes

- Pacto Amazonense pela Alfabetização, base de toda a trajetória escolar;
- Amazonas Ensino Médio Forte, em dois modelos: integral urbano e alternância no interior;
- Permanência Amazônica, que trata transporte fluvial, busca ativa e bolsa como direito de aprendizagem;
- Rede Técnica da Bioeconomia, herdeira da rede do CETAM e dos programas Pró-Engenharias e RH-TI;
- Amazonas Digital, retomada e modernização do programa de conectividade instituído em 2012;
- CEME/AM do Professor, que converte o Centro de Mídias em rede permanente de formação docente;
- Sala de Situação da Educação, com ICMS Educacional por evolução;
- Anos Finais em Foco, que trata os Anos Finais do Ensino Fundamental, etapa hoje sub-representada, como política própria. As 16 ações a seguir distribuem-se entre esses programas, e o eixo transversal de valorização docente Professor da Floresta atravessa todos eles.

►Bloco 1: Ações de aplicação direta

Ação 1: Integração saúde-educação na fila das creches

Fundamento institucional — Programa Primeira Oportunidade. Integra o programa estruturante Pacto Amazonense pela Alfabetização e retoma a prioridade conferida à primeiríssima infância. Ao antecipar, ainda na gestação, a previsão de demanda por creche, o Estado retoma sua função histórica de indutor federativo da Educação Infantil, agora com integração de cadastros entre as áreas de educação e saúde.

- **Eixo correlato:** Educação Infantil (E2).
- **Implementação direta.**
- **Custo:** BAIXO.

Requalificação das filas municipais de creches por meio da vinculação operacional ao Programa Estadual de Apoio à Saúde Pré-natal da Gestante. A integração dos cadastros entre as Secretarias Estaduais de Educação e de Saúde permite identificar, ainda na gestação, a futura demanda por vagas de creche e organizar a oferta municipal com previsibilidade. A ação dialoga com o eixo da primeiríssima infância do Plano Nacional de Educação (PNE) 2026-2036 e otimiza a operação dos Conselhos Municipais de Educação e Saúde no âmbito da Comissão Intergestores Bipartite (CIB-AM).

Ação 2 — Programa de Acolhimento e Transição do 5º para o 6º ano

Fundamento institucional — Permanência Amazônica. O acolhimento na transição entre redes moderniza a lógica de correção de fluxo conduzida pela SEDUC-AM em parceria com a Fundação Roberto Marinho pela metodologia Telecurso (Projeto Igarité), em operação no Estado no início da década de 2010, deslocando-a do caráter remediativo para o preventivo. Em vez de recuperar a defasagem depois de instalada, o programa atua no ponto exato em que o aluno passa da responsabilidade municipal para a estadual.

- **Eixo correlato:** Aprendizagens e Trajetória Escolar (E3).
- **Implementação direta.**
- **Custo:** BAIXO.

Criação de rotinas de acolhimento para estudantes ingressantes no 6º ano, com diálogo estruturado entre professores do 5º (último ano dos Anos Iniciais, sob responsabilidade municipal) e do 6º (primeiro ano dos Anos Finais, sob responsabilidade estadual) e momentos focados em desenvolvimento de competências socioemocionais. A transição entre etapas e entre redes é reconhecida como um ponto crítico de evasão e fragmentação curricular. A ação será operacionalizada via Termo de Pactuação Federativa (Anexo I) e formação cascata pelo CEME/AM.

Ação 3 — Sistema de avaliação diagnóstica bimestral

Fundamento institucional — Sala de Situação da Educação. A avaliação bimestral é o sensor do programa estruturante de governança por evidência. Articula-se ao Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM) e à prática estadual de gestão por resultados, e fecha o ciclo entre dado e ação pedagógica no mesmo semestre letivo, sem aguardar o intervalo de 18 meses do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

A formação digital do século XXI inclui programação, segurança da informação, cidadania digital e uso responsável da inteligência artificial.

- **Eixo correlato:** aprendizagens (E1/E3) e Governança da Informação.
- **Implementação direta.**
- **Custo:** BAIXO-MÉDIO.

Instituição de um sistema de avaliação diagnóstica e formativa de cadência bimestral, vinculado ao calendário escolar. Com os dados, cada escola promoverá correção de rota imediata por meio de semanas de recuperação intensiva e recomposição de aprendizagem. O sistema complementa o SAEB nacional (anual) e amplia a granularidade temporal para a tomada de decisão pedagógica. Inspira-se em experiências consolidadas em Pernambuco (Lei do Pacto pela Idade Certa) e Ceará (Programa de Aprendizagem na Idade Certa-PAIC).

Ação 4 — Letramento digital e inteligência artificial transversal

Fundamento institucional — Amazonas Digital. Esta ação é a face pedagógica da retomada do Programa Amazonas Digital, instituído pelo Estado em 2012 para levar conectividade sem fio às escolas estaduais por meio da PRODAM, empresa pública de tecnologia da informação do Governo do Estado. O que em 2012 era acesso à internet torna-se agora letramento digital e uso crítico de inteligência artificial — evolução da mesma política, sustentada por satélite de órbita baixa, energia solar e plataformas *offline-first.*

- **Eixo correlato:** tecnologia educacional e currículo.
- **Implementação direta.**
- **Custo:** BAIXO.

Implementação do letramento digital de forma transversal no currículo do Ensino Médio e dos Anos Finais do Ensino Fundamental. A ação desenvolverá o pensamento computacional e abordará segurança digital, privacidade, cidadania digital, combate à desinformação e limites éticos do uso de ferramentas de inteligência artificial. Os estudantes aprenderão a utilizar ferramentas de IA como assistentes de estudo e pesquisa, compreendendo benefícios e responsabilidades. A ação é financiada com recursos do PIEC (Programa de Inovação Educação Conectada — Lei 14.172/2021) e do Salário-Educação.

Ação 5 — Diretriz curricular Ensino 5.0

Fundamento institucional — Amazonas Ensino Médio Forte. A diretriz ancora-se na tradição dos Centros de Educação de Tempo Integral (CETIs) e dos programas Pró-Engenharias e RH-TI, implantados de forma pioneira nos CETIs do Estado para induzir vocações científicas e tecnológicas. A integração entre conhecimentos clássicos, competências digitais e protagonismo juvenil dá continuidade a esse desenho, estendido ao conjunto da rede de Ensino Médio.

- **Eixo correlato:** Currículo do Ensino Médio.
- **Implementação direta.**
- **Custo:** ZERO (diretriz).

Adoção da diretriz curricular Ensino 5.0 para o Ensino Médio amazonense, orientando a integração entre conhecimentos clássicos, habilidades digitais, competências socioemocionais e protagonismo juvenil. A diretriz não cria nova matriz curricular, mas orienta a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do Ensino Médio em diálogo com as demandas tecnológicas e profissionais do amanhã, em coerência com o Itinerário Formativo Profissionalizante em IA (Ação 8 desta Camada).

Ação 6 — Pacto Amazonense pela Alfabetização na Idade Certa

Fundamento institucional — Pacto Amazonense pela Alfabetização. Programa estruturante que organiza a base de toda a trajetória escolar. Retoma o compromisso do Estado com a alfabetização na idade certa em regime de colaboração com os 62 municípios, traduzido para a realidade ribeirinha, indígena e multisseriada do Amazonas.

- **Eixo correlato:** alfabetização (E1).
- **Implementação direta.**
- **Custo:** BAIXO-MÉDIO.

A formação digital do século XXI inclui programação, segurança da informação, cidadania digital e uso responsável da inteligência artificial.

Estabelecimento de um Pacto Estadual formal pela alfabetização, complementar à adesão ao Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), com três instrumentos operacionais: distribuição de materiais didáticos estruturados aos professores do 1º e 2º anos do Ensino Fundamental; formação em cascata pela rede de coordenadores de Anos Iniciais via CEME/AM; avaliação contínua de fluência leitora em regime de colaboração com os municípios. A ação adapta a experiência do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC, 2012-2018) ao contexto amazonense e à arquitetura institucional atual. Meta intermediária: alcançar a meta CNCA estabelecida anualmente pelo Inep.

O Pacto Amazonense reforça-se como resposta estadual à estagnação nacional documentada pelo INAF 2024 — que aponta 29% dos brasileiros como analfabetos funcionais e crescimento do indicador entre os jovens de 15 a 29 anos (de 14% em 2018 para 16% em 2024) — pelo recorte indígena/amarelo (47% de analfabetos funcionais, com forte sobreposição ao território amazonense). O fortalecimento da alfabetização nos Anos Iniciais é compreendido aqui não apenas como obrigação constitucional ou meta CNCA, mas como interrupção do ciclo geracional de analfabetismo funcional documentado pelo Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF) desde 2009.

►Bloco 2: Ações com escala progressiva e parceria estruturada

Ação 7: Histórias Vivas: Leitura Intergeracional

Fundamento institucional — Pacto pela Alfabetização, frente intergeracional. A leitura intergeracional reforça o programa estruturante de alfabetização e articula educação e assistência social na lógica da escola como equipamento comunitário, e não apenas como sala de aula.

- **Eixo correlato:** Alfabetização e Desenvolvimento Integral.
- **Implementação em escala progressiva.**
- **Custo:** MÉDIO.

Programa intersetorial educação–assistência social que integra idosos em condições laborais ao cotidiano de creches e pré-escolas para ler livros e narrar vivências, o que estimula o hábito da leitura nas crianças e favorece a inclusão produtiva e social da população idosa. A ação articula o Plano Estratégico de Desenvolvimento à Política Estadual de Assistência Social e ao Sistema Único de Assistência Social (SUAS). Idosos participantes podem atuar de forma bonificada (bolsa-cidadão), gerando troca de afeto e estímulo à cultura leitora. Operacionalização piloto em 20 unidades de Educação Infantil no 1º ano; expansão conforme avaliação de impacto.

Ação 8 — Fomento à cultura olímpica nas escolas

Fundamento institucional — Galera Nota 10. O fomento à cultura olímpica retoma a tradição estadual de incentivo ao mérito estudantil e a atualiza para olimpíadas científicas, clubes de estudo e polos de alto rendimento. O reconhecimento do talento deixa de ser evento isolado e passa a integrar a rotina pedagógica do Ensino Médio.

- **Eixo correlato:** Aprendizagens e Talentos.
- **Implementação em escala progressiva.**
- **Custo:** MÉDIO-ALTO.

Implementação de programa estadual de preparação para Olimpíadas de Matemática (OBMEP), ciências (Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica), língua portuguesa, língua inglesa e robótica, com formação de clubes de estudo no contraturno escolar, sistemas de premiação e polos regionais de treinamento de alto rendimento. A ação combate o baixo engajamento acadêmico dos adolescentes e estimula a descoberta de talentos para futuras carreiras científicas e tecnológicas. Articulação com universidades amazonenses (UEA, UFAM, IFAM) para operacionalização dos polos. Início com três a cinco polos-piloto.

Ação 9 — Programa Estadual Bolsa Licenciatura

Fundamento institucional — Professor da Floresta. A Bolsa Licenciatura alimenta o eixo transversal de valorização docente e emprega o CEME/AM como rede de prática e mentoria. Impulsiona o fluxo contínuo de formação e oferta de profissionais para o provimento futuro da rede, ao conectar as universidades amazonenses à formação em serviço nas escolas do interior.

- **Eixo correlato:** Carreira Docente (E5).
- **Implementação em parceria com instituições de Ensino Superior.**
- **Custo:** MÉDIO.

Firmamento de parcerias com a UEA, a UFAM, o IFAM e demais Instituições de Ensino Superior amazonenses para que estudantes de cursos de licenciatura atuem como monitores e tutores em escolas estaduais, com bolsa de custeio. A ação combina três efeitos: oxigena a prática pedagógica nas escolas com olhares novos; oferece formação prática aos licenciandos durante a graduação; constitui pipeline qualificado para o futuro concurso da rede estadual. A ação é complementar ao Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID, federal) e ao Programa de Residência Pedagógica da Capes. Início com 200 bolsas no 1º ano; expansão progressiva.

Ação 10 — Itinerário Formativo Profissionalizante em inteligência artificial e ciência de dados

Fundamento institucional — Rede Técnica da Bioeconomia e Pró-Engenharias. O Itinerário Formativo Profissionalizante em inteligência artificial e ciência de dados é a versão contemporânea dos programas Pró-Engenharias e RH-TI, criados pelo Estado para induzir formação em engenharias e tecnologia da informação. A parceria com o Polo Industrial de Manaus e a SUFRAMA dá lastro econômico real ao percurso.

- **Eixo correlato:** Ensino Médio Profissionalizante (E3/E4).
- **Implementação em parceria com Polo Industrial.**
- **Custo:** MÉDIO-ALTO.

Criação e expansão de Itinerários Formativos (trilhas de aprofundamento) focados no domínio prático e técnico da inteligência artificial, ciência de dados e programação

avançada. Os estudantes deixarão de ser apenas consumidores de tecnologia e passarão a ser criadores, aprendendo na prática disciplinas como programação, robótica, análise de dados e desenvolvimento de algoritmos. A trilha é desenhada em parceria com o setor produtivo de tecnologia, com o Polo Industrial de Manaus e com a SUFRAMA, para que o jovem saia do Ensino Médio com certificação técnica e altamente preparado para o mercado de trabalho ou para o Ensino Superior em áreas tecnológicas. A ação responde diretamente ao diagnóstico de que o Amazonas registra a menor proporção de matrículas em Educação Profissional e Tecnológica (EPT) do Brasil: 5%.

►Bloco 3 — Ações estratégicas decenais com piloto progressivo

As três ações deste bloco têm custo expressivo e foram modeladas em formato faseado ou de piloto progressivo, vinculadas a fontes federais já identificadas, para preservar a ambição do Plano Estratégico de Desenvolvimento sem assumir compromisso fiscal incompatível com a realidade orçamentária do Estado.

Ação 11 — Programa de intercâmbio Cidadão Global Amazonense (piloto progressivo)

Fundamento institucional — Amazonas Ensino Médio Forte, vertente de excelência. O intercâmbio premia a excelência acadêmica e amplia o horizonte de mundo do jovem da rede pública, na linha do reconhecimento ao mérito que marcou a política estadual. O retorno do estudante como embaixador do conhecimento multiplica o efeito na escola de origem.

- **Eixo correlato:** Ensino Médio — Excelência Acadêmica.
- **Formato:** piloto progressivo.
- **Custo:** ALTO em escala plena.

Criação de um programa estadual de intercâmbio internacional para estudantes do Ensino Médio com excelência acadêmica, oferecendo a oportunidade de estudar um semestre no exterior em escolas parceiras, retornando como embaixadores do conhecimento em suas escolas de origem. A ação combate a falta de oportunidades de vivência cultural, repertório de mundo e fluência em línguas estrangeiras para jovens da rede pública. Operacionalização inicial em formato piloto, com 10 a 20 estudantes selecionados por mérito acadêmico no 1º ano; ampliação progressiva conforme avaliação de impacto, captação de patrocinadores institucionais (cooperação internacional, fundações privadas) e disponibilidade orçamentária. Inspiração em programas semelhantes do Ceará e Pernambuco (Programa Ganhe o Mundo). Critérios objetivos de seleção: desempenho no SAEB/ENEM, projeto de vida, perfil socioeconômico (priorização de estudantes em vulnerabilidade).

Ação 12 — Lab Mares e bibliotecas digitais de última geração

Fundamento institucional — Amazonas Digital, dimensão de infraestrutura. Os Lab Mares e as bibliotecas digitais materializam, no chão da escola, a retomada do Amazonas Digital — da conectividade de 2012 ao Espaço *Maker* conectado de hoje. A identidade amazônica do nome, em referência aos rios-mar, fixa a marca regional do programa.

- **Eixo correlato:** Infraestrutura Educacional (E6).
- **Formato:** faseado via Novo PAC.
- **Custo:** ALTO em escala plena.

Modernização drástica da infraestrutura escolar amazonense por meio da implantação dos Lab Mares — Laboratórios *Maker* de Aprendizagem, Robótica, Empreendedorismo e Sustentabilidade — e de bibliotecas digitais de última geração nas escolas estaduais. Cada *Lab* Mares é um Espaço *Maker* integrado, equipado com impressoras 3D, ferramentas de prototipagem, computadores de alto desempenho e acervos digitais multimídia, além de ações estratégicas complementares de robótica. A nomenclatura *Lab* Mares estabelece uma identidade amazônica para o espaço, em referência aos rios-mar da região. A execução é faseada e vinculada aos R$ 782,1 milhões já contratados via Novo PAC Educação (2023-2027), prevendo a implantação de um *Lab* Mares em cada escola-sede das Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), com expansão progressiva às escolas-polos regionais e universalização gradual ao longo do decênio. A escolha das unidades-piloto prioriza escolas dos municípios com pior desempenho no Selo CNCA (ver Anexo II) e escolas com Novo PAC em obra.

O Cidadão Global Amazonense, os Lab Mares e os Centros de Formação Científica e Tecnológica representam investimentos de longo prazo, concebidos para amadurecer progressivamente ao longo da década.

Ação 13 — Centros de Formação Científica e Tecnológica

Fundamento institucional — Rede Técnica da Bioeconomia. Os Centros Regionais de Formação Científica e Tecnológica dão continuidade institucional à articulação entre SEDUC, SECTI e FAPEAM que sustentou os programas Pró-Engenharias e RH-TI, e à vocação de interiorização do ensino técnico do CETAM, autarquia estadual de educação profissional criada em 2003 e presente nos 62 municípios. A iniciação científica ancorada na pesquisa amazônica converte a floresta em laboratório.

- **Eixo correlato:** Infraestrutura e Inovação Educacional.
- **Formato:** estratégia decenal com centros-piloto.
- **Custo:** ALTO em escala plena.

Criação de Centros Regionais de Formação Científica e Tecnológica, em parceria com universidades amazonenses e institutos de pesquisa (Fiocruz-AM, INPA, Embrapa), para servir como *hubs* de iniciação científica para estudantes do Ensino Fundamental Anos Finais e do Ensino Médio. Cada Centro é espaço compartilhado entre rede estadual de ensino, rede municipal parceira e instituição de pesquisa anfitriã, oferecendo iniciação científica, mentoria, oficinas técnicas e exposição a projetos reais de pesquisa amazônica (bioeconomia, biodiversidade, química do açaí, sustentabilidade). A ação é planejada como estratégia decenal: 1 a 2 centros-piloto (Manaus e um polo regional, como Tefé ou Parintins); 4 a 5 centros em etapa intermediária; e cobertura de todas as regiões geográficas amazonenses até o final do decênio. O financiamento combinará FUNDEB, recursos do PROPAG (Investimento Direto), parcerias com a FAPEAM (Anexo I.4) e cooperação técnica com o BID e o Banco Mundial.

Ação 14 — Programa-piloto de Gestão Pedagógica Compartilhada nas escolas estaduais

Fundamento institucional — Governança e Eficiência. O estudo de gestão compartilhada moderniza a tradição de aceleração da gestão iniciada com o PADEAM, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BNDES), e preserva integralmente a gestão pedagógica pública. Mantém-se como possibilidade técnica a ser estudada, e não como compromisso de implementação automática.

- **Eixo correlato:** Governança e Eficiência Administrativa.
- **Formato:** ESTRATÉGIA DECENAL com piloto progressivo.
- **Custo:** variável conforme modelo.

Constituição de um programa-piloto de Gestão Pedagógica Compartilhada nas escolas estaduais do Amazonas, em formato faseado e tecnicamente fundamentado, com base no estudo de viabilidade descrito neste Plano. O programa será desenhado como possibilidade de aprimoramento da gestão administrativa e da infraestrutura escolar, sem qualquer transferência da gestão pedagógica, que permanece integralmente sob responsabilidade pública. A ação articula as referências técnicas nacionais consolidadas — Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (modelo Pernambuco), Projeto Somar (Minas Gerais, via Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), Parceiro da Escola (Paraná, em PPP de gestão administrativa) e Educação Novas Escolas (São Paulo, em concessão administrativa de serviços não-pedagógicos) — e a literatura técnica de Cláudia Costin (CEIPE-FGV), Naércio Menezes Filho (Insper), Maria Helena Guimarães de Castro (CNE/ABAVE), Mozart Neves Ramos (Instituto Ayrton Senna), Marcos Magalhães (ICE) e João Batista Araújo e Oliveira (Instituto Alfa e Beto / Boletim IDados).

A operacionalização da Ação 14 seguirá quatro fases:

Fase 1 — Estudo de viabilidade (fase inicial do Plano)

Contratação de estudo técnico independente com participação institucional do BNDES, referência nacional na estruturação de Parcerias Público-Privadas em educação, do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas e do Conselho Estadual de Educação. O estudo deve avaliar comparativamente os cinco modelos brasileiros em curso, mensurar custos de implementação no contexto amazonense e identificar cinco a oito escolas-piloto candidatas, segundo critérios técnicos objetivos (IDEB abaixo da média estadual, frequência inferior a 85%, baixa procura espontânea por matrícula, ausência de divulgação de indicadores).

Fase 2 — Consulta pública e adesão (2029)

Realização de consulta pública obrigatória à comunidade escolar de cada unidade-piloto candidata, com quórum mínimo de 50% mais um voto da comunidade escolar (pais, responsáveis, professores, funcionários e estudantes maiores de 18 anos), conforme modelo do programa Parceiro da Escola do Paraná. Adesão apenas das unidades que aprovarem o modelo na consulta.

Fase 3 — Implementação-piloto (médio prazo)

Operação efetiva nas escolas-piloto que aderirem ao programa, com governança tripartite (SEDUC-AM, Conselho Estadual de Educação, parceiro privado credenciado) e participação consultiva do Sindicato dos Trabalhadores da Educação do Amazonas. Indicadores de monitoramento: frequência escolar, inscrição em ENEM, IDEB, satisfação da comunidade, integridade da infraestrutura, qualidade da merenda e do transporte escolar.

Fase 4 — Avaliação e expansão controlada (longo prazo, até 2036)

Avaliação independente de resultados após 24 meses de operação, com publicação aberta de indicadores comparativos (escolas-piloto versus escolas-controle de perfil socioeconômico equivalente). A continuidade ou descontinuidade da Ação 14, bem como sua eventual expansão a unidades adicionais, dependerá de deliberação posterior fundamentada do Conselho Estadual de Educação e da Assembleia Legislativa do Amazonas.

A Ação 14 é apresentada como possibilidade técnica a ser estudada e analisada — não como compromisso de implementação automática — e sua trajetória deverá observar rigorosamente as salvaguardas trabalhistas (servidores efetivos da rede estadual permanecem na carreira pública sob a Lei AM nº 7.836/2025), pedagógicas (currículo, metodologias, projeto político-pedagógico, formação docente e avaliação interna permanecem sob gestão pública integral) e democráticas (consulta pública, transparência ativa de indicadores e participação dos órgãos representativos).

Ação 15 — Programa Escolas de Gestão Cívica: cultura de paz, disciplina e pertencimento

Fundamento institucional — Convivência e Pertencimento. O programa responde à demanda comunitária por ambiente escolar seguro sem militarização, na chave de uma escola que acolhe e não seleciona. Permanece como estudo de viabilidade, com gestão pedagógica integralmente civil e pública e adesão por consulta à comunidade escolar.

- **Eixo correlato:** Convivência Escolar, Permanência e Cidadania (E2/E3).
- **Formato:** ESTRATÉGIA DECENAL com piloto por adesão.
- **Custo:** variável conforme escala.

Constituição do Programa Escolas de Gestão Cívica, voltado a responder, de forma tecnicamente sólida e juridicamente segura, à demanda comunitária por ambiente escolar seguro, ordenado e ancorado em valores cívicos, pertencimento e cultura de paz,

documentada no diagnóstico deste Plano (Fatores Contextuais). O programa parte do reconhecimento de que o Amazonas já opera, desde 1994, escolas sob gestão cívico-militar com forte adesão de famílias (linha de base institucional descrita na seção sobre Programas Estaduais), mas adota desenho próprio que dissocia o objetivo legítimo — convivência, disciplina positiva, civismo e pertencimento — da forma militarizada, preservando integralmente a natureza civil e pública da escola. O modelo ancora-se no referencial de Promoção da Cultura de Paz e Direitos Humanos do Programa Saúde na Escola (MEC/Ministério da Saúde, 2022), na gestão democrática do ensino (LDB, art. 14) e nas práticas consolidadas de mediação de conflitos, disciplina positiva e convivência ética.

A opção por uma gestão cívica — e não cívico-militar — não é apenas semântica: alinha-se aos parâmetros fixados pelo Supremo Tribunal Federal no julgamento da ADI 7662 (2026), segundo os quais as unidades permanecem escolas civis; toda atividade pedagógica, inclusive a formação cívica, deve ser ministrada por professores, e não por militares; a direção pedagógica e administrativa deve ser exercida por civis; a adesão depende da concordância da comunidade escolar e da existência, no mesmo território, de outra escola pública não aderente; e é vedada a exaltação de símbolos militares. O desenho aqui proposto nasce, portanto, dentro desses limites — o que o torna, simultaneamente, atendimento a uma demanda social legítima e política pública juridicamente resiliente.

A operacionalização da Ação 15 seguirá quatro fases:

Fase 1 — Estudo de viabilidade e marco legal próprio (fase inicial do Plano)

Contratação de estudo técnico independente, com participação do Conselho Estadual de Educação, do Tribunal de Contas do Estado e da Procuradoria-Geral do Estado para: avaliar comparativamente os modelos brasileiros de gestão de convivência escolar; revisar a base normativa estadual vigente (Decretos nº 15.831/1994 e nº 49.042/2024) e propor marco legal próprio aderente aos parâmetros do STF; e definir critérios técnicos objetivos para a seleção das escolas-piloto candidatas (baixo IDEB, alta vulnerabilidade territorial e demanda registrada da comunidade), vedada qualquer seleção ou exclusão de estudantes.

Fase 2 — Consulta pública e adesão (médio prazo)

Consulta pública obrigatória à comunidade escolar de cada unidade candidata, com quórum mínimo definido em regulamento, assegurada a existência de escola pública alternativa não aderente no mesmo território. A adesão ocorre apenas nas unidades que aprovarem o modelo.

Fase 3 — Implementação-piloto (médio prazo)

Operação nas escolas-piloto, com gestão pedagógica e administrativa exercida por profissionais civis da rede; orientadores de convivência — que podem incluir profissionais da segurança pública na reserva, em função estritamente de apoio e mediação, jamais pedagógica — capacitados em cultura de paz, mediação de conflitos e proteção integral de crianças e adolescentes; e governança com participação do Conselho Escolar e do sindicato da categoria. Indicadores de monitoramento: clima escolar, frequência, abandono, ocorrências de violência, satisfação da comunidade e desempenho, sempre comparados a escolas-controle de perfil socioeconômico equivalente.

Fase 4 — Avaliação independente e expansão controlada (longo prazo, até o Ano 10)

Avaliação externa independente após 24 meses de operação, com publicação aberta dos indicadores comparativos. A continuidade e a eventual expansão dependerão de deliberação fundamentada do Conselho Estadual de Educação e da Assembleia Legislativa do Amazonas, condicionadas a resultado verificável e à preservação integral das salvaguardas.

Quadro 22 — Modelo cívico-militar tradicional × Modelo de Gestão Cívica por adesão

Dimensão	Modelo cívico-militar tradicional	Modelo de Gestão Cívica por adesão (proposto)
Natureza da escola	Civil, com forte presença e simbologia militar.	Civil, sem simbologia ou hierarquia militar.
Gestão pedagógica e direção	Compartilhada; monitores militares na rotina escolar.	Integralmente pública e docente; orientadores de convivência apenas como apoio (parâmetro STF, ADI 7662/2026).
Formação cívica	Pode ser conduzida por militares.	Ministrada por professores; cidadania e cultura de paz.
Ingresso de estudantes	Frequente seleção e/ou reserva de vagas.	Sem seleção ou exclusão, com matrícula universal do território.
Forma de adoção	Por decisão de gestão.	Por consulta à comunidade, com escola pública alternativa garantida no entorno.
Fundamentação pedagógica	Disciplina e padrão de matriz militar.	Cultura de paz, disciplina positiva e pertencimento (PSE — MEC/MS, 2022).
Exposição jurídica	Elevada (ADIs, viés de seleção, art. 144 da CF).	Mitigada (aderente aos limites fixados pelo STF).
Evidência de resultado	Contestada (forte viés de seleção).	A verificar por avaliação externa independente com grupo-controle.

A Ação 15 é apresentada como possibilidade técnica a ser estudada — não como compromisso de implementação automática — e observa rigorosamente três salvaguardas: pedagógicas (currículo, projeto político-pedagógico, formação e avaliação permanecem sob gestão pública e docente integral); democráticas (adesão por consulta, transparência ativa de indicadores, escola alternativa disponível no território e vedação a qualquer exaltação militar); e de equidade (proibição absoluta de seleção ou exclusão de estudantes, para que o programa eleve a escola, e não selecione os alunos).

Ação 16 — Anos Finais em Foco (Escola das Adolescências Amazonense)

Fundamento institucional — Anos Finais em Foco. Programa estruturante que assume os Anos Finais do Ensino Fundamental como política própria — etapa hoje tratada de forma diluída e que concentra o maior acúmulo de defasagem da trajetória. Retoma a tradição de não deixar o estudante para trás na transição, moderniza a lógica de recomposição do Projeto Igarité (Telecurso) e emprega o CEME/AM como rede de mediação pedagógica.

- **Eixo correlato:** Aprendizagens e Trajetória Escolar (E3).
- **Implementação faseada.**
- **Custo:** MÉDIO.

Os Anos Finais concentram o ponto de ruptura da trajetória escolar amazonense: a distorção idade-série chega a 26,7% na etapa, enquanto o IDEB permanece em 4,8, abaixo dos 5,7 registrados nos Anos Iniciais. O programa institui uma resposta própria para os desafios dos Anos Finais, superando a lógica de simples continuidade curricular.

Em diálogo com a versão amazonense da Escola das Adolescências (MEC) e com a recomposição já em curso na rede estadual, combina tutoria dirigida, clubes de leitura e matemática e monitoramento do clima escolar.

O desenho prioriza as transições críticas do 5º para o 6º ano e do 9º ano para a 1ª série, trata a etapa por calha e integra avaliação bimestral, busca ativa e mediação pelo CEME/AM nas escolas multisseriadas e ribeirinhas. As metas de aprendizagem e de redução da distorção têm caráter referencial, vinculadas aos instrumentos setoriais e às avaliações do INEP e do SADEAM, e não a compromissos numéricos rígidos.

Governança de entrega, territorialização e blindagem institucional. A execução desta Camada apoia-se em uma arquitetura de entrega no vértice do governo: um escritório de projetos (PMO) na Casa Civil, com semáforo de entregas; uma Mesa Federativa permanente de pactuação com os 62 municípios; e uma Câmara de Interiorização que planeja por calha — Solimões, Madeira, Purus, Juruá, Rio Negro e Baixo Amazonas —, integrando obras, transporte fluvial, conectividade e calendário hidrológico. A Sala de Situação da Educação consolida os indicadores em painel público, com revisão quadrienal em 2029 e 2033.

Para que a política sobreviva às transições de governo, recomenda-se a edição de um novo Plano Estadual de Educação por lei, em substituição à Lei nº 4.183/2015 (vigente até 2025), acompanhado da lei do programa, da atualização do marco de carreira para o interior, do padrão mínimo de conectividade pedagógica e da normativa de calendário flexível por risco hidrológico. As metas associadas mantêm caráter referencial, ancoradas em estudos setoriais e nos instrumentos oficiais de avaliação, em linha com o Referencial de Governança do TCU.

►Bloco 4 — Equidade, inclusão e proteção

Este bloco reúne ações de equidade, inclusão e proteção voltadas a públicos e situações específicas da rede estadual, na lógica intersetorial e territorializada do Plano Estratégico de Desenvolvimento e em diálogo com o Eixo E3 (Modelo Amazonas de Equidade). Incorpora contribuições da revisão técnica e dados oficiais recentes
(Censo Escolar 2024 e PeNSE 2024).

Ação 17 — Amazonas Inclusivo: educação especial e inclusiva

Fundamento institucional — Modelo Amazonas de Equidade. A educação inclusiva constitui compromisso permanente da rede estadual com o direito à aprendizagem de estudantes com deficiência, transtorno do espectro autista (TEA), altas habilidades ou superdotação e outras necessidades específicas. No contexto amazônico, a inclusão exige respostas adaptadas às longas distâncias, à dispersão territorial e à limitada oferta de serviços especializados em parte do interior do estado.

- **Eixo correlato:** Equidade e Públicos Prioritários (E3).
- **Formato:** implantação faseada com cobertura estadual.
- **Custo:** ALTO.

Implementação de uma política estadual de fortalecimento da educação especial e inclusiva, combinando ampliação das salas de recursos multifuncionais, priorização das escolas-polo do interior, elaboração e acompanhamento de Planos Educacionais Individualizados (PEI), disponibilização de materiais acessíveis e tecnologia assistiva e expansão gradual da oferta de mediadores escolares para estudantes com deficiência e TEA. A ação incorpora mecanismos de busca ativa e acompanhamento individualizado de estudantes fora da escola, formação continuada para profissionais da rede e produção sistemática de dados desagregados por condição educacional específica, permitindo planejamento mais preciso da oferta. A implantação será progressiva, com prioridade para municípios de menor cobertura de atendimento especializado e para territórios com maior vulnerabilidade de acesso.

Ação 18 — Fortalecimento da Educação Escolar Indígena

Fundamento institucional — Educação Escolar Indígena. Consolida política estadual própria para a educação escolar indígena, construída em diálogo permanente com os povos, suas organizações, comunidades, professores e lideranças. A educação escolar indígena não é adaptação da escola urbana, e sim modalidade específica, assegurada constitucionalmente, fundada na interculturalidade e no bilinguismo ou multilinguismo. O Censo Escolar 2024 aponta que a educação indígena tem a maior distorção idade-série no 6º ano (37,6%, ante 15% do total), o que exige resposta estruturada.

- **Eixo correlato:** Interior, Rural e Indígena (E3).
- **Formato:** implantação estruturante com execução territorializada.
- **Custo:** ALTO.

Implementação de uma política estadual de fortalecimento da educação escolar indígena, baseada na elaboração de Projetos Político-Pedagógicos interculturais construídos conjuntamente com as comunidades e povos indígenas, na instituição de uma Política Estadual de Diversidade Linguística e Educação Bilíngue e na ampliação da produção de materiais didáticos em línguas indígenas. A ação prevê a criação de um Centro Estadual de Educação, Línguas e Culturas Indígenas e de uma plataforma digital voltada à preservação, documentação e difusão do patrimônio linguístico indígena amazonense, além da incorporação da diversidade linguística e cultural da Amazônia aos currículos da rede estadual.

O programa contempla ainda a valorização profissional e a formação continuada dos professores indígenas e dos docentes que atuam em escolas indígenas, bem como o reconhecimento das escolas multisseriadas como modalidade que demanda política própria. Para essas unidades, serão desenvolvidas estratégias específicas de formação docente, materiais pedagógicos adequados, organização curricular por ciclos e acompanhamento territorializado, respeitando as particularidades de cada povo e de cada território.

Ação 19 — Educação que liberta: educação no sistema prisional

Fundamento institucional — Educação que liberta. Assegura o acesso à Educação Básica, à leitura, à qualificação profissional e à inclusão digital das pessoas privadas de liberdade, em conformidade com a Lei de Execução Penal e com as diretrizes do Plano Pena Justa Amazonas. A educação no sistema prisional é compreendida simultaneamente como direito fundamental, instrumento de remição de pena e estratégia de reintegração social, contribuindo para a ampliação de oportunidades após o cumprimento da pena e para a redução da reincidência criminal.

- **Eixo correlato:** Permanecer, Aprender e Concluir (E2).
- **Formato:** implantação faseada em todas as unidades prisionais.
- **Custo:** MÉDIO.

Grupos de apoio, rodas de conversa, atividades esportivas e projetos de protagonismo juvenil integram a estratégia de fortalecimento dos fatores de proteção e do vínculo escolar.

Implementação de uma política estadual de fortalecimento da educação no sistema prisional, com universalização progressiva do acesso à alfabetização, ao Ensino Fundamental, ao Ensino Médio e à Educação de Jovens e Adultos (EJA) nas unidades prisionais do estado. A ação incorpora programas de leitura e remição pela leitura, iniciativas de qualificação profissional e estratégias de inclusão digital, articulando formação escolar e preparação para a reinserção social e produtiva. O programa prevê ainda a realização de concurso público específico para professores que atuarão na educação prisional, fortalecendo a profissionalização da oferta educacional e a continuidade das ações pedagógicas. Sua execução será integrada às políticas penitenciária e de assistência social e articulada com os órgãos do sistema de justiça, de forma a assegurar acompanhamento institucional, acesso aos direitos educacionais e continuidade das trajetórias formativas.

Ação 20 — Escola que protege: proteção integral e enfrentamento a violências

Fundamento institucional — Escola que protege. Reconhece a escola como espaço privilegiado de identificação precoce de situações de risco e de promoção da proteção integral de crianças, adolescentes e jovens, sem transferir à unidade escolar atribuições de investigação ou competências próprias da rede especializada de atendimento. Faltas recorrentes, queda de rendimento, isolamento, sofrimento psíquico, bullying, violência doméstica e insegurança no trajeto escolar constituem sinais de alerta que demandam resposta pedagógica articulada e atuação intersetorial coordenada. A ação incorpora ainda a dignidade menstrual como dimensão de permanência escolar: a Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE 2024) registrou que 27,9% das adolescentes amazonenses faltaram à escola por falta de absorventes, maior percentual do país e significativamente superior à média nacional de 15,3%.

- **Eixo correlato:** Agenda Intersetorial na Escola.
- **Formato:** implantação imediata com pactuação intersetorial.
- **Custo:** MÉDIO.

Implementação de uma política estadual de proteção integral voltada à prevenção, identificação, acolhimento, notificação e encaminhamento de situações de violência, vulnerabilidade e discriminação que afetem estudantes da rede pública. A ação prevê a instituição de protocolo estadual para atendimento de meninas e adolescentes vítimas ou em risco de violência sexual, com definição clara de fluxos entre escola, Conselho Tutelar, saúde, assistência social, Ministério Público e Defensoria Pública, assegurando atuação coordenada e proteção efetiva às vítimas.

O programa incorpora uma política de permanência protegida, baseada em adaptações pedagógicas, acompanhamento psicossocial e vedação de qualquer forma de constrangimento ou revitimização. Inclui ainda ações de promoção da dignidade menstrual, com educação para a saúde menstrual e distribuição regular de absorventes e insumos de higiene a estudantes em situação de vulnerabilidade, bem como a implementação da Política Estadual de Enfrentamento ao Racismo na Educação e de programas de prevenção ao bullying e às diversas formas de discriminação.

A governança será organizada por meio de comitês intersetoriais regionais, integrando CRAS, CREAS, unidades básicas de saúde, Conselhos Tutelares, delegacias especializadas, Ministério Público e Defensoria Pública. A ação contará com sistema sigiloso de registro, monitoramento e acompanhamento de casos, garantindo proteção de dados, escuta qualificada e resposta articulada da rede de proteção social.

Ação 21 — Cuidar na Escola: saúde mental, álcool e outras drogas

Fundamento institucional — Cuidar na Escola. Cria um fluxo estadual de cuidado, proteção e permanência para estudantes em sofrimento psíquico e com uso problemático de álcool e outras drogas, adotando abordagem educativa, preventiva e de redução de danos em substituição a respostas exclusivamente punitivas ou de natureza policial. A escola é compreendida como espaço estratégico de identificação precoce, acolhimento e encaminhamento, sem assumir atribuições próprias da rede de saúde. A Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (PeNSE 2024) indica que parcela expressiva dos adolescentes amazonenses de 13 a 17 anos já experimentou drogas ilícitas ao menos uma vez na vida, em contexto de persistência dos desafios relacionados à saúde mental e ao uso de substâncias psicoativas entre jovens.

- **Eixo correlato:** Agenda Intersetorial na Escola.
- **Formato:** implantação faseada por Coordenadorias Regionais.
- **Custo:** MÉDIO.

Implementação de uma política estadual de promoção da saúde mental, prevenção ao uso problemático de álcool e outras drogas e fortalecimento dos vínculos escolares, estruturada a partir de fluxos padronizados de cuidado e acompanhamento. A ação diferencia situações de uso experimental, uso recorrente, uso problemático e risco grave, definindo protocolos de acolhimento, registro, encaminhamento e monitoramento adequados a cada situação, com foco na proteção do estudante e na preservação de sua trajetória escolar.

O programa será desenvolvido em articulação com a rede pública de saúde, assistência social e proteção integral, envolvendo unidades básicas de saúde (UBS), Centros de Atenção Psicossocial (CAPS e CAPS AD), CRAS, CREAS, Conselhos Tutelares e demais serviços especializados. Prevê ainda formação continuada dos profissionais da educação para identificação de sinais de sofrimento psíquico, abordagem acolhedora e não moralizante e encaminhamento adequado dos casos identificados.

A estratégia incorpora grupos de apoio, rodas de conversa, atividades esportivas e culturais e iniciativas de protagonismo juvenil como instrumentos de promoção do bem-estar e fortalecimento dos fatores de proteção. A implantação será acompanhada por sistema de monitoramento por escola, município e Coordenadoria Regional, permitindo acompanhar notificações, encaminhamentos realizados, retorno dos estudantes aos serviços especializados e indicadores de permanência escolar.

Quadro 23 — Síntese da Camada Estratégica Complementar

CÓD.	AÇÃO	EIXO CORRELATO	FORMATO	CUSTO
1	Integração saúde-educação na fila das creches	Educação Infantil	Direto	Baixo
2	Acolhimento e transição 5º→6º ano	Aprendizagens / Trajetória	Direto	Baixo
3	Avaliação diagnóstica bimestral	Aprendizagens / Diagnóstico	Direto	Baixo-Médio
4	Letramento digital e IA transversal	Tecnologia / Currículo	Direto	Baixo
5	Diretriz Ensino 5.0	Currículo EM	Direto	Zero
6	Pacto Amazonense pela Alfabetização	Alfabetização	Direto	Baixo-Médio
7	Histórias Vivas — Leitura Intergeracional	Alfabetização / Intersetorial	Escala progressiva	Médio
8	Cultura olímpica	Aprendizagens / Talentos	Escala progressiva	Médio-Alto
9	Bolsa Licenciatura	Carreira Docente	Parceria IES	Médio
10	Itinerário Profissionalizante em IA e Ciência de Dados	EM Profissionalizante	Parceria Polo Industrial	Médio-Alto
11	Intercâmbio Cidadão Global Amazonense	EM — Excelência	PILOTO PROGRESSIVO	Alto
12	Lab Mares + bibliotecas digitais	Infraestrutura	FASEADO via NOVO PAC	Alto
13	Centros de Formação Científica e Tecnológica	Infraestrutura / Inovação	ESTRATÉGIA DECENAL	Alto
14	Programa-piloto de Gestão Pedagógica Compartilhada	Governança / Eficiência Administrativa	ESTRATÉGIA DECENAL com piloto	Variável
15	Escolas de Gestão Cívica (Cultura de Paz, Disciplina e Pertencimento)	Convivência / Permanência / Cidadania	ESTRATÉGIA DECENAL com piloto por adesão	Variável
16	Anos Finais em Foco (Escola das Adolescências Amazonense)	Aprendizagens e Trajetória Escolar (E3)	FASEADA — recomposição e transições	Médio
17	Amazonas Inclusivo: Educação Especial e Inclusiva	Modelo Amazonas de Equidade (E3)	FASEADA — cobertura estadual	Alto
18	Fortalecimento da Educação Escolar Indígena	Interior, Rural e Indígena (E3)	ESTRUTURANTE — territorializada	Alto
19	Educação que Liberta: Sistema Prisional	Permanecer, Aprender e Concluir (E2)	FASEADA — unidades prisionais	Médio
20	Escola que Protege: Proteção e Enfrentamento a Violências	Agenda Intersetorial na Escola	IMEDIATA — pactuação intersetorial	Médio
21	Cuidar na Escola: Saúde Mental, Álcool e Drogas	Agenda Intersetorial na Escola	FASEADA — Coordenadorias Regionais	Médio

Resumo executivo dos programas estaduais e federais

Apresentamos a seguir um comparativo institucional entre os programas atualmente em curso na rede estadual amazonense e os programas federais com objeto correlato. O objetivo é dar transparência ao quadro federativo da política educacional amazonense, identificando programas próprios do Estado, programas federais executados no Amazonas com nomenclatura mantida, e pontos em que a nomenclatura estadual difere ou complementa a federal.

Quadro 24 — Programas estaduais e equivalentes federais

PROGRAMA ESTADUAL (AM)	PROGRAMA FEDERAL CORRESPONDENTE	RELAÇÃO
CEME/AM (Centro de Mídias)	—	Original AM (singular, 7 estúdios)
Aula em Casa	—	Original AM (contingência estadual)
Saber+	—	Plataforma estadual
AVA — Ambiente Virtual de Aprendizagem	—	Plataforma estadual
Contraturno Digital	Programa Escola em Tempo Integral (Lei 14.640/2023)	Similar: federal foca jornada; estadual foca reforço digital
Pré-vestibular Conquistar	PNAEM Pé-de-Meia / Rumo Certo	Similar: preparam para vestibular/ENEM
CEME/AM Class	—	Ferramenta estadual
Hora do SAEB	Programa SAEB (Inep)	Similar — estadual prepara, federal avalia
Trilhas do Saber	Política Nacional de Formação de Professores	Similar formação continuada
Mestre Qualificado	Programa Nacional de Formação de Mestres e Doutores	Similar: pós-graduação docente
Educação Premiada	—	Reconhecimento estadual
Cepan Digital	—	Modernização do CEPAN
PREME (Merenda Regional)	Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	Complementar: PREME amplia PNAE com produtos amazônicos
Escolas Cívico-Militares	PECIM (encerrado em 2023)	Diferença: federal encerrado; AM mantém via decreto, em transição para Gestão Cívica por adesão (Ação 15)
Escolas de Gestão Cívica (Ação 15)	(sem equivalente federal)	Original AM: redesenho cívico por adesão, sem militarização
Cooperação Fundação Matias Machline	—	Parceria estadual privada
PEE-AM (Lei 4.183/2015)	PNE — Plano Nacional de Educação (Lei 15.388/2026)	Equivalente: estadual segue lógica nacional
Estatuto do Magistério Estadual	Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN)	Diferença:AM paga 16% acima do PSPN
Lei AM 7.836/2025 (PCC + 14º/15º salários)	—	Política estadual de valorização

Síntese da arquitetura federativa amazonense

O Amazonas opera 19 programas estaduais próprios (oito originais sem equivalente federal, oito similares ou complementares ao patamar federal, e três que diferem estruturalmente da configuração nacional, com destaque para as Escolas Cívico-Militares, mantidas pelo Estado após o encerramento do programa federal em 2023, e o magistério estadual com Piso Salarial 16% acima do PSPN nacional).

Além disso, 18 programas federais operam no Estado mantendo a nomenclatura original, com destaque para o FUNDEB (R$ 3,33 bi em 2026), o Novo PAC Educação (R$ 782,1 mi acumulados 2023-2027) e o Pé-de-Meia (148 mil beneficiários no Amazonas em 2025). A arquitetura federativa combina autonomia programática estadual com execução plena dos compromissos pactuados no âmbito do SNE-CITE.

Quadro 25 — Programas federais executados no Amazonas com nomenclatura federal preservada

PROGRAMA FEDERAL	OPERAÇÃO NO AM (2025/2026)
Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA)	61/62 municípios inscritos; AM não inscreveu Rede Estadual em 2025
Compromisso Nacional Toda Matemática	AM + 55 municípios; R$ 1,3 mi para 236 escolas
Pé-de-Meia (Lei 14.818/2024) — PNAEM Rumo Certo	148 mil em 2025 (R$ 394 mi); 198 mil em 2026
FUNDEB (Lei 14.113/2020)	R$ 3,33 bi para rede estadual em 2026
NOVO PAC Educação	R$ 782,1 mi (2023-2027); 74 obras
PAR — Plano de Ações Articuladas	R$ 46,7 mi parados (0% execução)
PIEC — Educação Conectada (Lei 14.172/2021)	R$ 12,4 mi; só 7,7% executado
PDDE	Saldo R$ 5 mi + R$ 9,4 mi PDDE Qualidade
PNATE — Transporte Escolar	Saldo R$ 786,1 mil
PNAE — Alimentação Escolar	Saldo R$ 366,1 mil
Cantinhos de Leitura (CNCA/MEC)	806 empenhados / 225 pagos
Política Nacional de Recuperação das Aprendizagens (PNRA)	Vinculada ao Pé-de-Meia
PROPAG (LC 213/2025)	AM aderiu; plano para 12.589 vagas
Caminho da Escola (FNDE)	25 ônibus via NOVO PAC
PSPN — Piso Salarial Nacional	Base do estadual; AM paga +16%
Salário-Educação	Saldo R$ 83,3 mi (mar/2026)
SAEB	AM participa anualmente
ENEM / SISU / PROUNI	Pé-de-Meia incentiva participação

Considerações Finais

Este Plano Estratégico de Desenvolvimento consolida uma proposta de Estado para a educação amazonense. Seu ponto de partida é simples e exigente: todo estudante, em qualquer município, comunidade, aldeia, margem de rio ou bairro de Manaus, tem direito a uma escola que funcione, ensine, proteja e abra anelas para o futuro.

A proposta reconhece que o Amazonas não pode copiar modelos urbanos homogêneos. A floresta, os rios, as cheias, as secas, a distância, a diversidade linguística, a escola multisseriada, a lancha, o gerador, a merenda, a conectividade e o professor em território remoto são elementos centrais do desenho educacional. O território não é exceção ao Plano; é o seu critério de realidade.

Os dois vetores — Recuperar o Passo e Alcançar o Futuro — organizam a mudança. Recuperar o Passo significa alfabetizar, recompor aprendizagens, corrigir fluxo, garantir professor, infraestrutura mínima e permanência. Alcançar o Futuro significa incorporar dados, IA, cultura digital, formação técnica, governança moderna e capacidade de decisão em tempo real. Um vetor sem o outro seria insuficiente: alfabetizar sem preparar para o futuro é atrasar a próxima crise; falar de futuro sem resolver leitura, matemática e permanência é decorar a canoa enquanto ela faz água.

A implementação depende de disciplina: metas públicas, dados confiáveis, pactuação com municípios, valorização docente, formação continuada, governança intersetorial, compras bem desenhadas, proteção de dados e transparência. O Plano não se mede pelo volume de ações anunciadas, mas pela capacidade de converter recursos, pessoas e rotinas em aprendizagem real.

A escola pública que o Amazonas merece é aquela que aprende com sua própria territorialidade e transforma essa complexidade em inteligência institucional. Este Plano é o mapa dessa travessia.

Referências Bibliográficas

1. AÇÃO EDUCATIVA; CONHECIMENTO SOCIAL; FUNDAÇÃO ITAÚ; FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO; INSTITUTO UNIBANCO; UNESCO; UNICEF. Indicador de Alfabetismo Funcional — Inaf 2024: alfabetismo e mundo digital. São Paulo: Ação Educativa / Conhecimento Social, maio 2025.

2. AMAZONAS (Estado). Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM). Manaus: Governo do Estado do Amazonas, 2024. Disponível em: https://www.amazonas.am.gov.br/orgaos_entidades/centro-de-educacao-tecnologica-do-amazonas-cetam/. Acesso em: 4 jun. 2026.

3. AMAZONAS (Estado). Governo do Estado. Governador Omar Aziz lança internet banda larga nas escolas de Manaus. Manaus: Governo do Estado do Amazonas, 6 jun. 2012. Disponível em: http://www.amazonas.am.gov.br/2012/06/governador-omar-aziz-lanca-internet-banda-larga-nas-escolas--de-manaus/. Acesso em: 4 jun. 2026.

4. AMAZONAS (Estado). Lei nº 4.183, de 26 de junho de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação do Amazonas (PEE-AM), com vigência até 2025. Manaus: Governo do Estado do Amazonas, 2015. Disponível em: https://www.educacao.am.gov.br/index.php?id=1059. Acesso em: 4 jun. 2026.

5. AMAZONAS (Estado). Lei nº 7.836, de 11 de novembro de 2025. Estabelece reajuste na remuneração dos profissionais do magistério da rede estadual de ensino. Manaus: Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, 2025.

6. AMAZONAS (Estado). Secretaria de Estado de Educação. Governador Omar Aziz destaca papel do Telecurso na formação escolar de comunidades distantes no Amazonas. Manaus: Seduc-AM, 2013. Disponível em: http://www.educacao.am.gov.br/governador-omar-aziz-destaca-papel-do-telecurso-na-formacao-escolar-de-comunidades-distantes-no-amazonas/. Acesso em: 4 jun. 2026.

7. AMAZONAS (Estado). Secretaria de Estado de Educação. Programa de Aceleração do Desenvolvimento da Educação do Amazonas (PADEAM). Manaus: Seduc-AM, 2024. Disponível em: https://www.educacao.am.gov.br/index.php/programas-e-projetos/programa-de-aceleracao-do-desenvolvimento-da-educacao-do-amazonas-padeam. Acesso em: 4 jun. 2026.

8. ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (Atricon); INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). Operação Educação: fiscalização nacional da infraestrutura escolar. Brasília: Atricon/IRB, 2023.

9. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). VILLEN, Felipe Borim; GUTH, Felipe Cerqueira. A experiência do BNDES na estruturação de parcerias público-privadas (PPP) de educação infantil. Revista do BNDES, n. 59, Rio de Janeiro, 2023.

10. BRANCH, Gregory F.; HANUSHEK, Eric A.; RIVKIN, Steven G. Estimating the effect of leaders on public sector productivity: the case of school principals. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2012. (NBER Working Paper, n. 17.803). Disponível em: https://www.nber.org/papers/w17803. Acesso em: 20 maio 2026.

11. BRASIL. Decreto nº 12.915, de 30 de março de 2026. Altera o Decreto nº 9.432, de 29 de junho de 2018, que dispõe sobre a Política Nacional de Avaliação e Exames da Educação Básica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 mar. 2026.

12. BRASIL. Decreto nº 9.432, de 29 de junho de 2018. Regulamenta a Política Nacional de Avaliação e Exames da Educação Básica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 jul. 2018.

13. BRASIL. Lei Complementar nº 220, de 30 de dezembro de 2025. Institui o Sistema Nacional de Educação (SNE) e a Comissão Intergestores Tripartite da Educação (CITE). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 2025.

14. BRASIL. Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação — Fundeb — de que trata o art. 60 do ADCT. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 jun. 2007.

15. BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação — PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

16. BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

17. BRASIL. Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e 11.494, de 20 de junho de 2007, e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 fev. 2017.

18. BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

19. BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 dez. 2020.

20. BRASIL. Lei nº 14.533, de 11 de janeiro de 2023. Institui a Política Nacional de Educação Digital e altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e 14.640, de 31 de julho de 2023. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jan. 2023.

21. BRASIL. Lei nº 14.640, de 31 de julho de 2023. Institui o Programa Escola em Tempo Integral. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 ago. 2023.

22. BRASIL. Lei nº 14.945, de 31 de julho de 2024. Dispõe sobre a oferta e a organização do Ensino Médio. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 ago. 2024.

23. BRASIL. Lei nº 15.360, de 25 de março de 2026. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para dispor sobre as condições mínimas das escolas públicas de educação básica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 mar. 2026.

24. BRASIL. Lei nº 15.369, de 31 de março de 2026. Altera o art. 11, inciso V, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para dispor sobre a oferta de educação infantil em zonas urbanas e rurais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2026.

25. BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação — PNE 2026-2036 e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2026.

26. AMAZONAS (Estado). Decreto nº 15.831, de 1994. Cria o Colégio Militar da Polícia Militar (CMPM) no âmbito da rede pública estadual de ensino. Manaus: Diário Oficial do Estado do Amazonas, 1994. [data exata a confirmar]

27. AMAZONAS (Estado). Decreto nº 49.042, de 26 de fevereiro de 2024. Dispõe sobre o Programa Estadual das Escolas Cívico-Militares no âmbito da rede pública estadual de ensino. Manaus: Diário Oficial do Estado do Amazonas, 2024.

28. BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 jul. 1984.

29. BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 jul. 1990.

30. BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

31. BRASIL. Ministério da Educação. Compromisso Nacional Criança Alfabetizada — CNCA: relatório de monitoramento do Indicador Criança Alfabetizada (ICA) 2023–2024. Brasília: MEC, jul. 2025. Disponível em: https://download.inep.gov.br/avaliacao_da_alfabetizacao/brasil.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

32. BRASIL. Ministério da Educação. Indicador Criança Alfabetizada (ICA) — Amazonas: resultados 2024. Brasília, DF: MEC, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/crianca-alfabetizada/monitoramento-e-avaliacao/am_ica2024.pdf. Acesso em: 4 jun. 2026.

33. BRASIL. Ministério das Comunicações. Acesso à internet nas escolas públicas do Amazonas chega a 64,2% em 2025 (Censo Escolar). Brasília, DF: MCom, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias-regionalizadas/escolas-conectadas/mar.26/acesso-a-internet-em-escolas-da-rede-publica-do-amazonas-chega-a-64-2-em-2025. Acesso em: 4 jun. 2026.

34. BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer CNE/CEB nº 2, de 9 de fevereiro de 2022. Computação — Complemento à Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília: MEC/CNE, 2022.

35. BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Resolução CNE/CEB nº 1, de 4 de outubro de 2022. Estabelece normas sobre Computação na Educação Básica — Complemento à Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília: MEC/CNE, 2022.

36. BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017. Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília: MEC/CNE, 2017.

37. BRASIL. Ministério da Educação. Programa Pé-de-Meia: relatório de implementação 2024. Brasília: MEC, 2025.

38. BRASIL. Ministério da Educação; Ministério da Economia. Portaria Interministerial nº 2, de 13 de fevereiro de 2023. Divulga os parâmetros anuais de operacionalização do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb) para o exercício de 2023. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 fev. 2023.

39. BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

40. BRASIL. Decreto nº 11.611, de 21 de julho de 2023. Dispõe sobre o encerramento do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (PECIM). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 2023.

41. BRASIL. Ministério da Saúde; Ministério da Educação. Caderno temático do Programa Saúde na Escola: Promoção da Cultura de Paz e Direitos Humanos. Brasília: Ministério da Saúde, 2022. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/caderno_tematico_pse_cultura_paz.pdf. Acesso em: 29 maio 2026.

42. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 7662 — escolas cívico-militares no Estado de São Paulo. Relator: Min. Gilmar Mendes. Brasília, DF: STF, 2024–2026. [julgamento em curso; voto do relator pela constitucionalidade com restrições, maio 2026]

43. CASTRO, Maria Helena Guimarães de. A Consolidação da Política de Avaliação da Educação Básica no Brasil. Revista Meta: Avaliação, v. 1, n. 3, Rio de Janeiro: Cesgranrio, 2009.

44. CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP). *Ranking* de Competitividade dos Estados 2025: pilar Educação. São Paulo: CLP, 2025. Elaborado com base em dados do Inep. Disponível em: https://www.clp.org.br. Acesso em: 28 maio 2026.

45. CENTRO NACIONAL DE MONITORAMENTO E ALERTAS DE DESASTRES NATURAIS (Cemaden). Nota Técnica nº 627/2026 — *El Niño* 2026/2027 e impactos esperados no Brasil. São José dos Campos: Cemaden/MCTI, 19 maio 2026.

46. CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS (CEE-AM). Resolução nº 17, de 15 de março de 2011 — aprova a Proposta Pedagógica das Escolas da Rede Estadual de Ensino de Educação em Tempo Integral. Manaus: CEE-AM, 2011.

47. CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS (CEE-AM). Resolução nº 121/2024 — Autoriza a operacionalização do regime especial de aulas não presenciais em decorrência da estiagem severa. Manaus: CEE-AM, ago. 2024.

48. COSTIN, Cláudia. Educação: como mudar o futuro com base no que está dando certo. Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais (CEIPE-FGV). Rio de Janeiro: FGV, 2024.

49. FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL (FAS); UNICEF. Recortes e cenários educacionais em localidades rurais ribeirinhas do Amazonas. Manaus: FAS/UNICEF, 2022. Disponível em: https://fas-amazonia.org/wp-content/uploads/2022/12/educacao-recortes-e-cenarios-educacionais-em--localidades-ribeirinhas-do-amazonas_compressed.pdf. Acesso em: 4 jun. 2026.

50. FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO AMAZONAS (FAPEAM). Governador Omar Aziz abre ano letivo, inaugurando o novo Ceti Sérgio Figueiredo. Manaus: Fapeam, 4 fev. 2013. Disponível em: https://www.fapeam.am.gov.br/governador-omar-aziz-abre-ano-letivo-inaugurando--o-novo-ceti-sergio-figueiredo/. Acesso em: 4 jun. 2026.

51. FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO AMAZONAS (FAPEAM). Governo do Amazonas amplia acesso à internet na rede estadual de ensino. Manaus: Fapeam, 15 fev. 2013. Disponível em: https://www.fapeam.am.gov.br/governo-do-amazonas-amplia-acesso-a-internet--na-rede-estadual-de-ensino/. Acesso em: 4 jun. 2026.

52. FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). PPPs em Educação no Mundo: importância, evidências e desenhos de políticas. Rio de Janeiro: FGV, 2024-2026.

53. FUNDACENTRO (Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho). Saúde mental dos professores: precarização, adoecimento e caminhos para a mudança. São Paulo: Fundacentro/Ministério do Trabalho e Emprego, 2023.

54. HELENE, Paulo R. L. Manual para reparo, reforço e proteção de estruturas de concreto. 2. ed. São Paulo: Pini, 1992.

55. INSTITUTO ALFA E BETO. OLIVEIRA, João Batista Araújo e (org.). Boletim IDados de Educação — esclarecendo o IDEB. São Paulo: Instituto Alfa e Beto, 2023.

56. INSTITUTO AYRTON SENNA. RAMOS, Mozart Neves. Escolas de Tempo Integral. Em: Educação: a trilha inacabada. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2023.

57. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2022 — Indígenas: primeiros resultados sobre territórios, etnias e línguas. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br. Acesso em: 21 maio 2026.

58. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2022: população e domicílios — primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

59. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar — PeNSE: 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2026. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102266.pdf. Acesso em: 8 jun. 2026.

60. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua — PNAD Contínua: 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

61. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua — PNAD Contínua: 2025. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

62. INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE). MAGALHÃES, Marcos. O modelo Ginásio Pernambucano e a corresponsabilidade na gestão de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Recife: ICE, 2023.

63. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Brasil e 20 unidades da Federação alcançam meta de alfabetização: resultados do Indicador Criança Alfabetizada (ICA) referentes ao ano letivo de 2025. Brasília: Inep, 23 mar. 2026. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/avaliacao-da-alfabetizacao/brasil-e-20-unidades-da-federacao-alcancam-meta-de-alfabetizacao. Acesso em: 21 maio 2026.

64. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo Escolar da Educação Básica 2024: notas estatísticas. Brasília: Inep, 2025. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_basica_2024.pdf. Acesso em: 21 maio 2026.

65. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo Escolar da Educação Básica: notas estatísticas 2023. Brasília: Inep, 2024.

66. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica — IDEB: resultados 2023. Brasília: Inep, 14 ago. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb. Acesso em: 20 maio 2026.

67. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sistema de Avaliação da Educação Básica — Saeb: resultados 2023. Brasília: Inep, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb. Acesso em: 20 maio 2026.

68. INSTITUTO UNIBANCO. HENRIQUES, Ricardo (coord.). Avaliação de Impacto em Educação: a experiência do programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

69. INTERDISCIPLINARIDADE E EVIDÊNCIAS NO DEBATE EDUCACIONAL (Iede). QEdu — Plataforma de dados abertos sobre a educação básica brasileira. São Paulo: Iede, 2020-2026. Disponível em: portaliede.org.br.

70. LEITHWOOD, Kenneth; LOUIS, Karen S.; ANDERSON, Stephen; WAHLSTROM, Kyla. How leadership influences student learning. Learning from Leadership Project. Nova York: The Wallace Foundation, 2004.

71. MENEZES FILHO, Naércio Aquino. Determinantes do Desempenho Escolar no Brasil. São Paulo: Insper, 2022.

72. NATIONAL OCEANIC AND ATMOSPHERIC ADMINISTRATION (NOAA). ENSO Diagnostic Discussion — *El Niño*/Southern Oscillation Update. College Park: NOAA Climate Prediction Center, maio 2026.

02. Meio Ambiente

151 Diagnóstico: um panorama Ambiental do Amazonas
200 Síntese estratégica do ambiente de decisão
245 Considerações sobre a interiorização

PARTE 02

Plano estratégico de desenvolvimento do meio ambiente do Amazonas

O Amazonas chega a este momento histórico diante de uma encruzilhada decisiva. O Estado que abriga a maior área contínua de floresta tropical do planeta e preserva quase integralmente sua cobertura vegetal nativa encontra-se, ao mesmo tempo, encontra-se simultaneamente no centro das esperanças globais e das pressões que ameaçam seu futuro. Neste capítulo, dedicado ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente, demonstramos que o Amazonas detém um patrimônio ambiental sem paralelo no mundo. Essa condição, que deveria ser fonte de prosperidade e liderança, tem sido tensionada por crises ambientais, vulnerabilidades socioeconômicas e pela expansão de atividades ilegais que colocam o estado sob os holofotes internacionais — não pela sua potência, mas pelos riscos que enfrenta.

A aceleração das mudanças climáticas torna esse cenário ainda mais urgente. O período recente trouxe secas e cheias extremas que desorganizaram cadeias produtivas, isolaram comunidades inteiras e comprometeram o abastecimento de alimentos, água e insumos essenciais. Entre 2023 e 2025, houve a seca mais severa já registrada no Amazonas, com o Rio Negro atingindo marcas históricas de estiagem, o que evidencia que o estado já vive os efeitos de um clima em transformação. A perspectiva de um possível super *El Niño* em 2026-2027, apontada pelo Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (CEMADEN), reforça que o futuro climático da região será marcado por eventos extremos mais frequentes e intensos. O que antes era exceção tornou-se tendência, e exige respostas estruturantes.

Ao mesmo tempo, a pressão sobre os recursos naturais se diversifica e se intensifica. O avanço do desmatamento no sul do estado, a expansão do garimpo ilegal, a pesca predatória, a grilagem e a ocupação desordenada do território revelam que o “escudo natural” que antes protegia o Amazonas já não é suficiente. A ausência de regularização fundiária, a fragilidade institucional e a logística complexa criam um ambiente propício para a atuação de redes criminosas que degradam o meio ambiente e fragilizam o tecido social.

Mas o Amazonas não é apenas um território de desafios: é também um território de oportunidades. A transição global para uma economia de baixo carbono, a expansão dos mercados de carbono e a valorização da sociobiodiversidade colocam o estado em posição estratégica. A bioeconomia não é só alternativa ambientalmente correta — é imperativo de sobrevivência econômica e de diversificação produtiva para a região. Com cadeias produtivas consolidadas e outras emergentes, com a maior diversidade biológica do planeta e com vastas áreas preservadas, o estado tem condições reais de liderar um novo modelo de desenvolvimento baseado em inovação, inclusão e sustentabilidade.

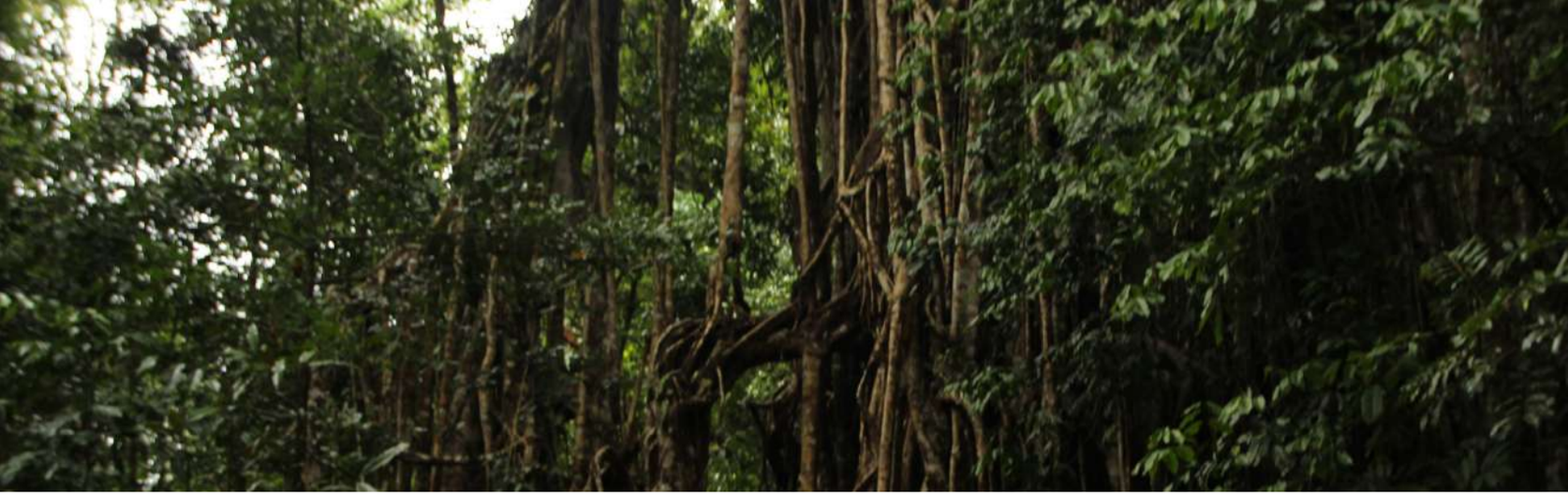
É nesse contexto que nasce o compromisso de fazer o Amazonas forte de novo. Forte não apenas em sua dimensão territorial, mas em sua capacidade de proteger seu patrimônio natural, gerar oportunidades para sua população e se posicionar como referência mundial em políticas públicas ambientais. Forte para romper com o ciclo de vulnerabilidade que associa o Estado às mazelas sociais, ao crime ambiental e à precariedade institucional. Forte para transformar sua riqueza natural em prosperidade compartilhada, com justiça social e segurança jurídica. Forte para enfrentar os impactos climáticos que já se fazem sentir e para construir resiliência em todas as regiões, do interior profundo à capital.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente parte da premissa de que não há futuro possível para o estado sem um novo pacto ambiental, territorial e econômico.

É preciso firmar um pacto que reconheça a centralidade da floresta, da água e das populações tradicionais; que fortaleça a capacidade institucional do Estado; que integre tecnologia, ciência e governança; e que coloque o Amazonas como protagonista de uma agenda global que exige coragem e visão de longo prazo.

O desafio é grande, mas a oportunidade é maior. O Amazonas pode — e deve — deixar de ser visto como fronteira da destruição para tornar-se vitrine da resiliência, laboratório de inovação climática e exemplo de política pública ambiental eficaz. O mundo observa o que acontecerá aqui. E o que acontecerá aqui depende das escolhas que fazemos agora.

Este Plano é, portanto, mais que um documento técnico: é um compromisso com o futuro; um chamado à ação; uma estratégia para transformar crises em caminhos, vulnerabilidades em força e potencial em realidade. Um passo decisivo para que o Amazonas volte a ocupar o lugar que lhe pertence: o de liderança, esperança e referência global em desenvolvimento sustentável.



Diagnóstico: um panorama ambiental do Amazonas

► Amazonas: caracterização territorial e ambiental

O Amazonas possui uma área de 1.558.704,331 km² (155,9 milhões de hectares), dos quais aproximadamente 145 milhões de hectares são de florestas[1] , equivalente a 18,3% do território nacional. É a maior unidade federativa do Brasil. Essa dimensão impõe desafios concretos à gestão pública: logística, administração e monitoramento ambiental em escala continental.

A população estadual estimada é de 4,3 milhões de habitantes, com 80% morando em zonas urbanas. Manaus concentra mais de 2,3 milhões, ou seja, mais de 53% da população do Estado. O interior, por sua vez, tem baixa densidade demográfica, espalhada entre os demais 61 municípios (IBGE, 2025).

Segundo a maioria dos documentos oficiais do Governo do Amazonas e de outras publicações institucionais, o estado mantém cerca de 97% de sua cobertura vegetal nativa preservada, o que corresponde a aproximadamente 1,5 milhão de km² de seu território. Já as estimativas derivadas das bases do MapBiomas, que utilizam metodologia própria de classificação e monitoramento da cobertura do solo, apontam percentual ligeiramente superior: 98,19%.

Pelos dados do Sistema Nacional de Informações Florestais (SNIF, 2024) e da Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA, s/d), 44,9 milhões de hectares são Unidades de Conservação (UCs) — federais, estaduais e municipais — e 42,2 milhões de hectares são Terras Indígenas (TI). Em resumo, 93% do território amazonense corresponde a florestas, dos quais aproximadamente 56% são áreas protegidas. Trata-se de números superlativos que demonstram o potencial estratégico do bioma para o desenvolvimento social e econômico do estado.

A rede hidrográfica integra a Bacia Amazônica, maior do mundo em área de drenagem. Essa combinação de floresta, água e biodiversidade explica por que o que acontece no Amazonas tem peso direto nas agendas climática e ambiental internacionais.

---

1. Maiores detalhes consultar Vianna et al. (s/d). Disponível em: https://idesam.org/wp-content/uploads/2025/01/analise-lei-gestao-florestal.pdf.

Os desafios estruturais do Amazonas

As pressões sobre os recursos naturais do Amazonas pedem análise multifacetada, pois a imensidão do território, historicamente um escudo natural contra atividades predatórias, hoje vira o oposto, ou seja, torna-se obstáculo ao controle estatal. A resposta exige adoção de tecnologia e ações integradas sobre os mais diversos tipos de problemas, a saber:

Supressão vegetal e uso do fogo

A pressão sobre a floresta amazônica e seus recursos é percebida e medida a partir de dois tipos de intervenções humanas: a supressão vegetal e o uso do fogo.

A conversão da cobertura vegetal na Amazônia Legal segue como um dos principais desafios de política pública. Apesar de o Programa de Monitoramento do Desmatamento (PRODES), desenvolvido pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE, 2025), ter registrado queda de 11,08% no desmatamento entre agosto de 2024 e julho de 2025, com a supressão vegetal tendo caído para 5.796 km², este número ainda é considerado superlativo diante da importância da Amazônia para o equilíbrio da vida do planeta. No Amazonas, essa pressão se concentra na porção sul do estado (Apuí, Boca do Acre e Lábrea), região conhecida como Arco do Desmatamento. Mas o fenômeno também aparece em áreas próximas a eixos logísticos e em expansão periurbana.

O uso do fogo é outro fator crítico ligado à conversão do uso do solo. Em 2024, cerca de 17,9 milhões de hectares foram atingidos por queimadas na Amazônia, equivalente a 58% da área total afetada no país (MapBiomas, 2025), no que pese o fato de a incidência sobre áreas de vegetação nativa ter crescido, sinalizando mudança no padrão histórico.

A redução de 82% nos focos de calor em agosto de 2025 (INPE) mostra que ações integradas de monitoramento, fiscalização e responsabilização funcionam, quando aplicadas. Entretanto, os números de 2025 ainda não podem servir de parâmetro, visto que o ano de 2024 registrou, entre os últimos 17 anos, o maior número de queimadas na Amazônia, com mais de 98.600 focos, de acordo com a Agência Brasil (2025).

Desafios logísticos e territoriais

O Amazonas depende de transporte fluvial e aéreo, o que gera custos operacionais bem acima da média nacional. Isso afeta tanto a prestação de serviços públicos quanto a fiscalização ambiental. Manaus é o único polo urbano amazônico integrado ao sistema rodoviário nacional, via BR-174, em direção a Roraima e à Venezuela, e BR-319, em direção a Rondônia. A precariedade de pavimentação do chamado “trecho do meio” da BR-319, contudo, permanece como um dos principais gargalos à plena integração terrestre do Amazonas com o restante do país. Os demais municípios dependem da sazonalidade dos rios ou de pequenas pistas de pouso.

A regularização fundiária segue como entrave estrutural, com sobreposições cadastrais, baixa titulação formal e ocupações irregulares. O resultado é apropriação indevida de terras públicas, abertura de acessos não autorizados e expansão de atividades ilegais. Milhares de ocupantes rurais, do pequeno agricultor ribeirinho ao grande produtor, estão na posse de propriedades sem titulação adequada ou registro completo no Cadastro Ambiental Rural (CAR).

O desmatamento e as queimadas continuam sendo os principais vetores de pressão sobre a floresta amazônica, responsáveis pela perda de cobertura vegetal, fragmentação de habitats e emissão de grandes volumes de gases de efeito estufa.

Capacidade institucional e operacional

Os órgãos ambientais estaduais operam com recursos humanos e financeiros insuficientes para a escala do território. Isso compromete fiscalização, licenciamento e monitoramento. Persistem desafios na integração de sistemas de informação, na digitalização de processos e na articulação federativa. As consequências aparecem direto na ineficiência operacional.

Pressão sobre recursos naturais e ecossistemas

As ameaças aos recursos naturais do Amazonas vão muito além da supressão vegetal clássica, pois o garimpo ilegal, sobretudo de ouro e cassiterita (minério de estanho), é um dos principais vetores de degradação ambiental e desestabilização sociocultural. O garimpo em Terras Indígenas, como foi o caso da Terra Indígena Yanomami, em Roraima e Amazonas, tornou o problema conhecido nacionalmente, além do fato de a atividade estar em operação também em Unidades de Conservação. O resultado é o colapso do leito dos rios, desmatamento de áreas de preservação permanente e contaminação de toda a teia alimentar aquática e das populações humanas com mercúrio.

Nos rios do Estado do Amazonas, a pesca predatória e não ordenada está levando várias espécies nativas de alto valor comercial e de segurança alimentar à beira do colapso. Na fronteira sul, a expansão da pecuária, da soja e da exploração madeireira (região do arco do desflorestamento) pressiona o bioma. Perto das manchas urbanas, a extração de agregados para a construção civil (areia, argila e brita) gera passivos aos igarapés, que já sofrem com urbanização desordenada, lançamento de efluentes domésticos e industriais sem tratamento, e ocupações irregulares em áreas de várzea e de risco geológico.

Contexto socioeconômico e oportunidades

O PIB estadual, que foi da ordem de R$ 161,7 bilhões em 2023 (AMAZONAS, 2025), com projeção de fechamento de R$ 187,1 bilhões em 2025 (AMAZONAS, 2026), é o de uma economia de enclave fortemente dependente dos incentivos da Zona Franca de Manaus. O Polo Industrial de Manaus (PIM) funciona como cinturão de preservação indireto: atrai a população para o polo industrial e reduz a pressão sobre os recursos naturais. Mas, é necessário admitir que o modelo, a longo prazo, cria vulnerabilidade econômica e fiscal preocupante, especialmente a partir da Reforma Tributária instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023, que direciona a arrecadação dos tributos para os estados consumidores dos produtos fabricados no PIM.

Diante desse quadro, a bioeconomia não é só alternativa ambientalmente correta, mas também imperativo de sobrevivência econômica e de diversificação produtiva, com potencial bilionário, números que já tabulamos e demonstramos no primeiro volume 1 (Eixo 1) do Plano Estratégico de Desenvolvimento. As florestas do estado oferecem cadeias de valor de produtos florestais não-madeireiros já consolidadas (castanha-do-Brasil, açaí, cacau, buriti etc.) e outras de alto valor agregado global: óleos vegetais, resinas e princípios ativos para as indústrias farmacêutica e cosmética. O turismo de base ecológica e comunitária e os mecanismos de compensação financeira climática (mercado de carbono voluntário e jurisdicional) são vetores com escala financeira excepcional. Mas o Amazonas segue extremamente vulnerável às variações climáticas, visto que secas prolongadas e cheias devastadoras já minam a segurança hídrica e alimentar das populações tradicionais e rurais, e exigem transição rápida para modelos adaptativos de infraestrutura.

Quadro 1 - Por que o Amazonas importa para o clima global

O maior estado brasileiro preserva quase toda a sua cobertura vegetal nativa e exerce influência direta sobre o clima e a segurança hídrica do continente

A dimensão territorial e ecológica do Amazonas justifica o protagonismo nacional e internacional do Plano e qualifica o estado como ator estratégico da agenda climática global.

1,5 mi km²

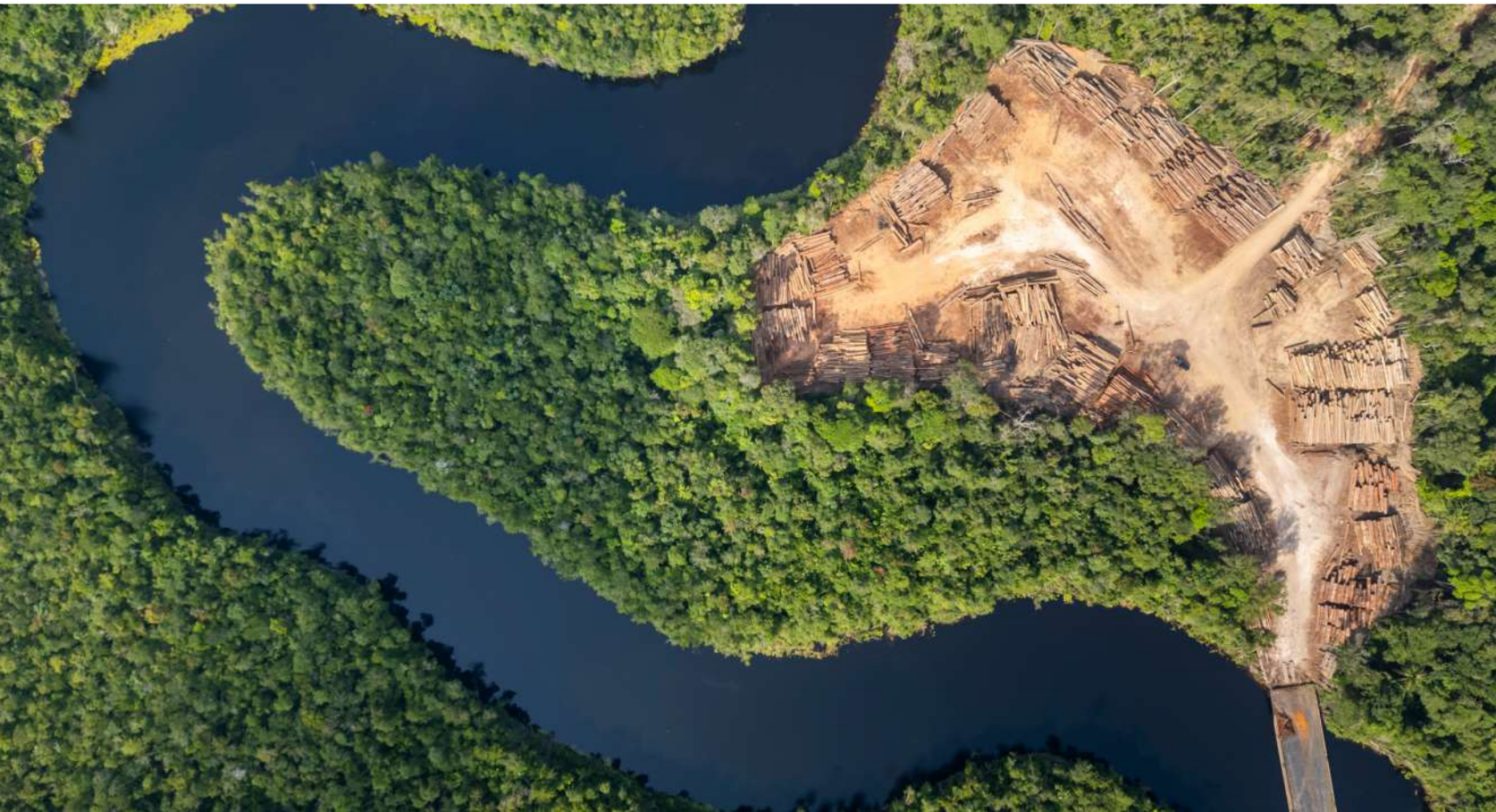
de floresta primária contínua, a maior do planeta

O Amazonas é o maior estado brasileiro em área e o que mantém o maior percentual de cobertura natural do país, de acordo com o MapBiomas. A floresta amazônica regula o regime de chuvas do Centro-Sul brasileiro, por meio dos chamados “rios voadores”, e estoca o equivalente a aproximadamente 80 bilhões de toneladas de carbono em sua biomassa viva.

Essa condição faz do estado um ator fundamental de qualquer estratégia climática nacional e internacional. As três variáveis a seguir resumem por que o que acontece no Amazonas reverbera muito além de suas fronteiras:

- **Cobertura natural:** 98,19% do território com cobertura natural, segundo o MapBiomas (92,92% de florestas, 1,96% de formações não florestais e 3,31% de corpos d'água).
- **População indígena:** 490.935 habitantes em 259 etnias falando 168 línguas — a maior do Brasil (IBGE, Censo 2022).
- **Unidades de Conservação e Terras Indígenas:** ocupam 54% do território estadual, segundo a SEMA-AM.
- **Biodiversidade documentada:** estado abriga a maior bacia hidrográfica dulciaquícola e navegável do planeta.

Fontes: MapBiomas, Coleção 9 (2024); IBGE, Censo Demográfico 2022; SEMA-AM; INPE/PRODES 2025.



Para efeito de planejamento estratégico, a complexidade sistêmica das adversidades vivenciadas pelo estado foi consolidada no Quadro 2, que categoriza os principais vetores de dificuldade sob as óticas de dimensão, especificidade e magnitude da intervenção exigida da administração pública.

Quadro 2 - Síntese dos desafios estruturais do Amazonas

Os principais obstáculos ao desenvolvimento ambiental do Estado concentram-se em quatro grandes dimensões

Agrupamento dos desafios identificados pelo diagnóstico segundo sua natureza e a magnitude da resposta exigida do poder público.

4 **dimensões sintetizam os desafios estruturais do Amazonas.** A classificação permite identificar prioridades, organizar respostas e direcionar investimentos para os problemas de maior impacto.

DIMENSÃO	PRINCIPAIS DESAFIOS	MAGNITUDE
Ambiental	Conversão do uso do solo; queimadas; mineração ilegal; desmatamentos; eventos climáticos extremos.	Crítica
Socioeconômica	Desigualdade regional; concentração de riqueza; insegurança alimentar; dependência econômica concentrada (baixa diversificação de vetores econômicos, especialmente no interior).	Crítica
Infraestrutura	Dependência predominante de transporte fluvial e aéreo; custo logístico elevado (Custo Amazônia); *déficit* estrutural de saneamento na capital e no interior.	Alta
Institucional	Insegurança fundiária; morosidade administrativa; limitações operacionais.	Média/Alta

Fontes: Elaborado pelos autores (2026).

Diagnóstico por Eixos Estruturantes

Para melhor compreender a situação atual das políticas públicas voltadas ao meio ambiente no Amazonas, o diagnóstico foi organizado em 14 Eixos Estruturantes, alinhados aos objetivos deste Plano. Concebidos de forma sistêmica e interdependente, os eixos mantêm relação direta com agendas, programas e políticas em âmbito estadual, nacional e internacional, além de servirem de referência para a formulação das ações estratégicas propostas. O avanço em cada eixo fortalece os demais, criando uma dinâmica de reforço mútuo que constitui um dos fundamentos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do Amazonas.

► Eixo Estruturante 1 – Floresta e Desmatamento (supressão vegetal e queimadas)

A discussão em torno do Eixo Estruturante 1 visa problematizar a atual situação do desmatamento promovido a partir da supressão vegetal e queimadas, de forma a encontrar saídas para reduzir continuamente e sustentadamente a supressão vegetal ilegal e as queimadas, com prioridade para as áreas críticas do sul do estado, região metropolitana de Manaus e fronteiras agrícolas em expansão, por meio de monitoramento intensivo, operações integradas de fiscalização, responsabilização efetiva dos infratores e criação de incentivos positivos à conservação florestal.

Vozes e subsídios técnicos convergentes

"Não se trata de plantar algumas árvores e sair. É sobre restaurar ecossistemas inteiros, com capacidade de resistir ao tempo. Temos ciência, políticas públicas e modelos de negócios prontos." (Bernardo Strassburg, diretor executivo do Instituto Internacional para Sustentabilidade (IIS) e professor da PUC-Rio; autor principal do estudo *Global Priority Areas for Ecosystem Restoration (Nature*, 2020). Fonte: *TED Talk*, IIS-Rio (2025).

"Há 150 milhões de hectares de pasto improdutivo e terra degradada pelo país. Dá para expandir cana, soja e boi à vontade, sem precisar cortar sequer mais uma árvore." (Carlos Eduardo Pellegrino Cerri, professor titular do Departamento de Ciência do Solo da Esalq/USP e diretor do Centro de Estudos de Carbono em Agricultura *Tropical-CCarbon*).

Fonte: Entrevista a ((o)) eco.

Como dito anteriormente, mais de 97% da cobertura original do Amazonas permanece de pé, mas a pressão sobre esse patrimônio cresceu e se diversificou. Segundo o INPE/PRODES (2025), a supressão vegetal na Amazônia Legal foi de 5.796 km² no ciclo 2024–2025, redução de 11,08% em relação ao período anterior.

Entretanto, esse resultado deve ser relativizado, uma vez que a Amazônia registrou índices excepcionalmente elevados de supressão vegetal entre 2022 e 2023. Assim, a redução observada não representa, necessariamente, uma mudança estrutural da tendência histórica, mas um retorno a patamares que já vinham sendo enfrentados há anos e que se agravaram em razão do desmonte das estruturas de fiscalização ambiental estaduais e federais entre 2018 e 2022. Por outro lado, não se pode ignorar que a queda registrada no ciclo 2024–2025 decorre, em parte, da retomada das ações de fiscalização e do fortalecimento das políticas públicas ambientais.

Como vimos, o fogo continua avançando sobre a Amazônia em escala alarmante, e a dimensão do problema fica evidente nos números: em 2024, a Amazônia concentrou 58% de toda a área queimada do país, com 17,9 milhões de hectares atingidos pelo fogo. Pela primeira vez na série histórica, as formações florestais (6,8 milhões de ha) superaram as pastagens (5,8 milhões de ha) como classe mais afetada. O problema é grave, pois a floresta queimada se torna ainda mais suscetível a novos incêndios, criando um ciclo de degradação difícil de reverter. Para agravar a situação, o período entre 2023 e 2025 combinou uma seca histórica ao fenômeno *El Niño*, amplificando drasticamente o impacto da ação humana.

O fogo na Amazônia não é um fenômeno natural. Ele é introduzido pela ação humana e está ligado, principalmente, à abertura de áreas para pastagem e agricultura. Combater as queimadas exige mais do que ações de supressão; exige políticas estruturais capazes de alterar os incentivos econômicos que sustentam a conversão do uso do solo. A queda de 82% nas queimadas no Amazonas em agosto de 2025 (INPE) monstra que medidas concretas funcionam, especialmente quando associadas a uma fiscalização mais enérgica. O desafio, portanto, é sustentar essas políticas ao longo do tempo, de forma a reduzir a pressão sobre a floresta e desestimular o desmatamento em suas diferentes formas, incluindo a supressão vegetal e as queimadas.

► Eixo Estruturante 2 – Ordenamento Territorial e Áreas Protegidas

O Eixo Estruturante 2 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente atua sobre o ordenamento territorial, tendo como fio condutor a regularização fundiária, o Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE) estadual e o fortalecimento do sistema de Unidades de Conservação, de forma a avançar decisivamente na utilização racional dos recursos naturais, com segurança jurídica, assegurando que o meio ambiente seja protegido.

Vozes e subsídios técnicos convergentes

"O Código Florestal estabeleceu o CAR em 2012, mas a regularização ambiental não aconteceu até agora, entre outros motivos, pela falta da análise dos cadastros pelos órgãos estaduais." (Rodrigo Justus de Brito, assessor técnico sênior de Meio Ambiente da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil-CNA). Fonte: Audiência pública na Comissão de Meio Ambiente da Câmara dos Deputados, jun. 2023.

"A CIERA tem como objetivo tornar a restauração mais pública, mais compartilhada, para que todo mundo possa se apropriar dessa tomada de decisão do melhor local para restaurar." (Ludmila Pugliese, diretora de Restauração de Paisagens e Florestas da Conservação Internacional-CI Brasil).

Fonte: Agência Brasil, abr. 2025.

O ordenamento territorial é, sem dúvidas, o alicerce de todas as demais políticas ambientais, pois sem saber onde cada atividade pode ou não ser implantada, qualquer instrumento de gestão perde sua efetividade. O estado do Amazonas possui uma complexidade territorial ímpar. Para além de sua reconhecida cobertura florestal preservada, abriga 42 Unidades de Conservação estaduais, dezenas de UCs federais, mais de 100 terras indígenas homologadas e a maior população indígena do Brasil, além de assentamentos rurais, áreas de uso sustentável, áreas de proteção integral, territórios em disputa fundiária e a atuação do crime organizado em atividades que exercem forte pressão sobre o meio ambiente.

A ausência de regularização fundiária em grandes porções do território é um dos principais vetores da conversão do uso do solo (PPCDQ-AM, Fundo Amazônia, 2023), assertiva esta que é evidenciada pelo fato de milhares de produtores ocuparem propriedades sem título, o que favorece a exploração desordenada de recursos, a especulação fundiária e o bloqueio ao crédito nos bancos oficiais de fomento.

Por isso, o Zoneamento Econômico-Ecológico, um dos principais instrumentos da Política Nacional de Meio Ambiente, cuja finalidade é orientar o uso do território de forma sustentável, equilibrando desenvolvimento econômico, proteção ambiental e inclusão social, será uma das prioridades do deste Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente. Ao organizar informações estratégicas sobre o uso da terra, o ZEE contribui para a redução de conflitos, a proteção de ecossistemas sensíveis e a orientação de investimentos capazes de gerar riqueza a partir do aproveitamento responsável da biodiversidade.

É fato que o ZEE do estado do Amazonas ainda não foi concluído, e isso gera lacunas no planejamento e na gestão territorial. Mas o primeiro passo já foi dado, ainda em nosso primeiro volume (Eixo 1) do Plano Estratégico de Desenvolvimento: a alteração do nome de Zoneamento Ecológico-Econômico para Zoneamento Econômico-Ecológico. Não se trata apenas de uma mudança semântica; ela expressa uma escolha política e estratégica: colocar o desenvolvimento econômico como motor da transformação social, sem romper com o compromisso histórico de preservação ambiental. Ao mesmo tempo, traduz o compromisso de incluir a população do interior no progresso econômico, criando oportunidades de trabalho e renda em todas as regiões, especialmente para as comunidades tradicionais. O termo Ecológico preserva o sentido estruturante do modelo: o Amazonas segue afirmando sua vocação como o estado mais conservado da Região Norte, e mostra que o avanço econômico será planejado para manter o equilíbrio ambiental.

A consolidação das áreas protegidas é igualmente urgente, pois o Estado possui 42 Unidades de Conservação estaduais, e parte delas ainda não conta com plano de manejo elaborado, enquanto outras necessitam de atualização. A criação de corredores ecológicos entre UCs e terras indígenas é fundamental para manter, em escala regional, a conectividade da paisagem e os processos ecológicos, assegurando a preservação da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos do bioma.

► Eixo Estruturante 3 – Clima, Adaptação e Transição Verde

O Eixo Estruturante 3 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente propõe que o Amazonas se posicione como protagonista nacional e internacional na agenda climática, atualizando e implementando o Plano Estadual de Mudanças Climáticas, estruturando mercados de carbono e o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) e desenvolvendo planos robustos de adaptação a eventos climáticos extremos que ameaçam a população, a infraestrutura e os ecossistemas amazonenses, a exemplo das cheias e secas extremas que assolaram o Estado na última década e provocaram significativos impactos sociais e econômicos.

Vozes e subsídios técnicos convergentes

"É importante que a regulação venha com segurança jurídica clara e definida quanto a metas e emissões — esse fator pode atrair ou afastar investidores." (Natascha Trennepohl, advogada ambiental e sócia de Trennepohl Advogados; doutora em Direito; autora do livro Mercado de Carbono e Sustentabilidade; membro da *IUCN World Commission on Environmental Law*). Fonte: Painel no Brazil Windpower / CanalEnergia).

"O marco regulatório [Lei nº 15.042/2024] abre espaço para que o Brasil seja um grande player nesse mercado, atraindo segurança jurídica para negociações e as atenções de líderes internacionais para o modelo sustentável que o país pode vir a desenvolver." (Rita Ferrão, presidente da Associação Brasileira de Empresas de Mercado de *Carbono-ABCarbon*).

Fonte: CNN Brasil, abr. 2025).

Cenário atual de risco: a ameaça do super *El Niño*

As mudanças climáticas impõem ao Amazonas impactos particularmente profundos, pois atingem diretamente o Eixo Estruturante de sua formação social, econômica e cultural: o rio, a floresta e as pessoas. Em um território onde a circulação humana depende historicamente da navegação fluvial e onde as distâncias são medidas em dias de viagem, a alteração do regime das águas cada vez mais extremos – enchente, cheia, vazante e seca —compromete não apenas a mobilidade, mas também o acesso a serviços essenciais, o abastecimento de alimentos e a própria coesão das comunidades ribeirinhas.

Uma economia baseada na renda da água

A intensificação de secas severas e cheias recordes desorganiza rotas tradicionais, afeta a economia baseada na renda da água e ameaça modos de vida construídos ao longo de séculos. O economista Marcelo Pereira, em *Navegar é preciso: a lógica e a simbólica dos usos sociais do rio* (2015), destaca que para os sujeitos que dependem do rio — passageiros, comandantes, empreendedores e famílias inteiras — navegar não é apenas deslocar-se, mas existir; por isso, quando o rio muda, todo o tecido social se tensiona. Assim, os efeitos climáticos no Amazonas não podem ser compreendidos apenas como fenômenos ambientais: eles incidem sobre a memória, a cultura, a economia e a própria possibilidade de permanência humana em um espaço onde a água sempre foi o elemento que fixa, conecta e sustenta as pessoas.

Em 20 de maio de 2026, o Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (CEMADEN), órgão vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, alertou a Casa Civil da Presidência e o Ministério, por meio de uma nota técnica, sobre um possível super *El Niño* no segundo semestre de 2026 e início de 2027. A agência climática norte-americana *National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA)* estima em 82% a probabilidade de formação do fenômeno entre maio e julho de 2026, e em 37% a probabilidade de o evento atingir intensidade “muito forte” entre novembro de 2026 e janeiro de 2027. No cenário superior, o CEMADEN projeta que pode ser o *El Niño* mais forte da história moderna, superando o recorde de 1877-1878.

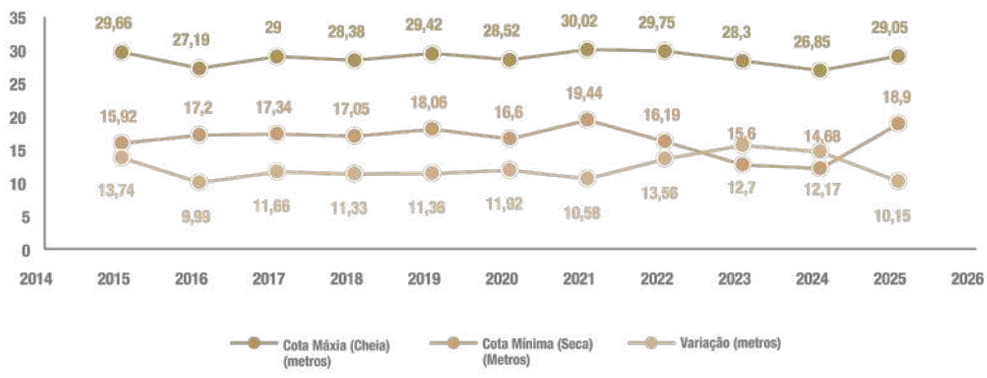
No que se refere ao Amazonas, a nota do CEMADEN registra vulnerabilidade acumulada nas bacias dos rios Negro, Xingu e Tocantins-Araguaia. Entre janeiro e abril de 2026, a condição observada apontou “sinais iniciais de aumento do risco potencial”, com situação mais grave no extremo Norte do Estado. O Laboratório de Climatologia (Labclim) da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), projeta intensidade entre moderada e fraca no recorte estadual, com base em modelagem matemática da vazante dos rios Negro e Amazonas a partir de série centenária de dados regionais. As duas escalas — global e regional — operam em paralelo no monitoramento.

Secas e cheias provocam escassez

O Amazonas ocupa posição central na agenda climática global, pois a Floresta Amazônica regula o ciclo hidrológico regional e continental, influencia os padrões de precipitação na América do Sul por meio dos “rios voadores” e armazena bilhões de toneladas de carbono. Por isso, a degradação florestal no Estado afeta o clima de todo o continente.

O período 2023-2025 trouxe a seca mais severa já registrada no Amazonas, com o Rio Negro atingindo marcas históricas de estiagem da ordem de 12,7m e 12,17m (Figura 1). As populações ribeirinhas foram as mais atingidas: comunidades ficaram isoladas, houve escassez de alimentos e o colapso dos sistemas de abastecimento, inclusive comprometendo o funcionamento do comércio da capital e o abastecimento de insumos das fábricas do Polo Industrial de Manaus. Este é o “novo normal” que os modelos climáticos projetam — eventos extremos mais frequentes e intensos, tanto de seca quanto de cheia — e exige planejamento e adaptação sistêmica.

Figura 1: Cheias, secas e variações do Rio Negro, em metros (m) - 2015 a 2025



Fonte: Porto de Manaus, 2026.

Paralelamente a esse fenômeno, o mercado global de créditos de carbono inicia uma expansão acelerada, e o Brasil aprova o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões (SBCE), instituído pela Lei nº 15.042/2024, atualmente em fase de regulamentação. Com sua extensa cobertura florestal preservada, o Amazonas assume posição privilegiada e estratégica para participar tanto do mercado regulado quanto do mercado voluntário de carbono[2], por meio de mecanismos REDD+ (Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal).

Ao definir ações estruturantes no Eixo 3 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente, o Amazonas não apenas enfrenta os impactos que as mudanças climáticas já impõem à sua socioeconomia e à sociobiodiversidade, mas também orienta sua política pública para uma transição verde capaz de reposicionar o Estado no cenário nacional e

2. Os mercados regulado e voluntário de carbono correspondem a dois arranjos distintos de negociação de emissões: o mercado regulado é instituído por lei e impõe metas obrigatórias de redução para setores específicos, permitindo que empresas negociem permissões de emissão dentro de um limite definido pelo Estado; já o mercado voluntário funciona sem obrigatoriedade legal, baseado na iniciativa espontânea de organizações que compram créditos gerados por projetos de redução ou remoção de carbono, geralmente para cumprir compromissos socioambientais ou metas corporativas de neutralidade climática.

internacional. Assim, ao enfrentar os riscos climáticos que tensionam seu território, o Amazonas também projeta um futuro em que desenvolvimento e proteção ambiental caminham juntos, reafirmando sua vocação de liderança na construção de um modelo sustentável para um Amazonas forte de novo.

► Eixo Estruturante 4 – Bioeconomia e Desenvolvimento Sustentável

As propostas apresentadas no Eixo Estruturante 4 visam fortalecer as cadeias produtivas da sociobiodiversidade amazônica por meio do apoio ao cooperativismo e empreendedorismo de base florestal. Para tanto, é necessário ampliar o acesso ao crédito verde e à inovação tecnológica a fim de consolidar o Amazonas como referência nacional e internacional em bioeconomia sustentável.

Vozes e subsídios técnicos convergentes

"O Brasil tem vantagens na nova economia, que está inexoravelmente caminhando a passos largos para acontecer, que é uma economia de baixo carbono, mais inclusiva, circular. Ser sustentável vai além de obedecer à legislação." (Marina Grossi, presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), entidade que reúne 120 empresas associadas cujo faturamento somado equivale a quase 50% do PIB brasileiro). Fonte: Exame Bússola, nov. 2022.

"A agricultura sustentável não é mais uma opção, mas uma necessidade imperativa, sobretudo diante das evidências de mudanças climáticas. Instrumentos de bioeconomia, economia circular e economia verde devem guiar a retomada." (Marcelo Augusto Boechat Morandi, pesquisador da Embrapa Meio Ambiente; chefe-geral da Unidade entre 2015 e 2022; representante da Embrapa na Comissão Executiva Nacional do Plano ABC+ e no programa RenovaBio).

Fonte: Audiência pública do Centro de Estudos e Debates Estratégicos (Cedes) da Câmara dos Deputados, abr. 2025.

A bioeconomia de base florestal tem força para transformar o Amazonas porque articula proteção ambiental, geração de renda e inovação tecnológica em um mesmo movimento. Quando comunidades tradicionais, agricultores familiares e cadeias produtivas locais passam a fornecer insumos — como óleos, extratos, sementes e bioativos — para a indústria, ou quando as próprias comunidades iniciam processos de agregação de valor nos segmentos de fitofármacos, fitoterápicos, fitocosméticos e outros, cria-se um ciclo virtuoso: a floresta em pé passa a valer mais do que qualquer alternativa predatória.

Ao abordar a bioeconomia, o volume inicial deste Plano Estratégico de Desenvolvimento, lançado em fevereiro de 2026, demonstrou que a cadeia de valor dos produtos da floresta constitui importante instrumento de proteção ambiental.

Por meio do extrativismo sustentável, promove o uso racional dos recursos naturais, agrega valor à produção local e reduz desperdícios. O documento também evidenciou que um projeto de Estado voltado ao interior pode estimular etapas de beneficiamento e industrialização nas próprias comunidades, reduzindo a dependência de longas cadeias logísticas e ampliando a geração de renda a partir da biodiversidade amazônica.

Ademais, a bioeconomia atua a partir do princípio central de valorização dos produtos, do conhecimento tradicional associado e do fortalecimento de práticas culturais que historicamente preservam a floresta. Em consonância com essa compreensão, o Plano Estadual de Bioeconomia do Amazonas (SEDECTI, 2026) projetou receitas bilionárias em produtos florestais não madeireiros, biofármacos, cosméticos naturais, alimentos funcionais, ecoturismo e serviços ecossistêmicos.

A floresta, portanto, vista durante décadas como obstáculo ao desenvolvimento convencional, é hoje o maior ativo econômico do Estado, desde que gerida de forma sustentável. O Amazonas, por sua biodiversidade e capacidade científica, tem potencial para se posicionar na vanguarda desse segmento no país, pois as cadeias da sociobiodiversidade já movimentam volumes expressivos. Os insumos da floresta, hoje vendidos a preços baixos, podem ser transformados em bioativos de alto valor, que chegam a custar entre R$ 300 e R$ 2.500 por quilo, dependendo da espécie e do grau de purificação. O mercado global de fitofármacos e fitoterápicos movimentou US$ 871 bilhões em 2015, enquanto o Brasil faturou apenas R$ 2,1 bilhões em 2023, uma fração mínima do potencial (SEDECTI, 2026).

O potencial existe e, se aproveitado, pode repercutir já no curto prazo no fortalecimento de cadeias produtivas comunitárias, com consequente geração de renda local. Isso pode nos direcionar à tão almejada interiorização do desenvolvimento, com inclusão produtiva de base florestal, especialmente porque envolve produtos com demanda nacional e internacional. Contudo, essas cadeias carecem de estruturação: falta rastreabilidade, acesso a mercados formais, crédito adequado, assistência técnica e infraestrutura de processamento e armazenagem.

O Eixo Estruturante 4 enfrenta justamente esses gargalos de forma sistêmica, tendo a inovação tecnológica como ferramenta de impulsionamento da política pública. Por isso, o apoio às pesquisas aplicadas das Instituições de Ciência e Tecnologia do estado — públicas (UEA, INPA, UFAM, IFAM, FIOCRUZ, CBA etc.) e privadas —, bem como ao desenvolvimento de startups ambientais e tecnologias de ponta, como biotecnologia, nanotecnologia e bioinformática, pode gerar produtos e processos de alto valor agregado a partir da biodiversidade amazônica.

► Eixo Estruturante 5 – Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais

As propostas apresentadas no Eixo Estruturante 5 deste Plano buscam garantir a proteção efetiva dos direitos territoriais dos povos indígenas e das comunidades tradicionais. Essa proteção somente será efetiva se lhes forem garantidos o exercício pleno do direito à consulta prévia, livre e informada e a participação em todas as ações que afetem seus territórios. Da mesma forma, no caso das Unidades de Conservação, será necessário promover a gestão compartilhada e apoiar as cadeias produtivas tradicionais sustentáveis.

O Amazonas detém a maior população indígena do Brasil em termos absolutos, com grande diversidade sociocultural e territorial. Ao longo das últimas décadas, as terras indígenas se tornaram importante barreira ao desmatamento. Portanto, a proteção dos direitos territoriais desses povos constitui, na prática, uma política de conservação ambiental e de manutenção dos serviços ecossistêmicos. Apesar disso, persistem pressões estruturais sobre esses territórios: avanço do garimpo ilegal, expansão desordenada de atividades agropecuárias em áreas limítrofes, insuficiência de serviços públicos essenciais e intensificação dos eventos climáticos extremos, que ampliam a vulnerabilidade dessas populações, sobretudo nas regiões de difícil acesso.

O segundo volume do Plano Estratégico de Desenvolvimento, que, dentre outros temas, trata da Segurança Pública do Amazonas, demonstrou, a partir de um robusto levantamento de dados e estatísticas, que as Terras Indígenas e as Unidades de Conservação têm sofrido pressões diversas em razão do interesse mineral e madeireiro, mas também da atuação do crime organizado nesses territórios:

- Conflitos fundiários, grilagem de terras e sobreposição com o Cadastro Ambiental Rural (CAR);
- Crimes ambientais, como garimpo ilegal, desmatamento e tráfico de animais;
- Desenvolvimento de atividades voltadas à lavagem de dinheiro.

Lançado em junho de 2026, este mesmo volume do Plano Estratégico de Desenvolvimento, no capítulo dedicado às ações da Cultura, reconhece a centralidade dos povos originários e das comunidades tradicionais como guardiões da floresta e de seus recursos naturais, detentores de saberes ancestrais e protagonistas de práticas sustentáveis. A cultura constitui, portanto, patrimônio vivo e importante ferramenta para o desenvolvimento sustentável, perspectiva que se alinha diretamente às políticas ambientais ao valorizar conhecimentos tradicionais, promover ações de educação ambiental, fortalecer economias criativas de base comunitária e ampliar o protagonismo desses povos na gestão territorial.

Esse protagonismo, contudo, somente pode ser plenamente exercido quando amparado pela garantia dos direitos territoriais, culturais e de participação social assegurados pelo ordenamento jurídico brasileiro. Nesse sentido, o Amazonas, em seu papel institucional, deve observar rigorosamente o arcabouço jurídico vigente: os direitos territoriais e culturais assegurados pela Constituição Federal e pela legislação infraconstitucional, os instrumentos internacionais ratificados pelo Brasil e os mecanismos de participação e consulta aplicáveis.

► Eixo Estruturante 6 – Cidades, Gestão de Recursos Hídricos e Recuperação Ambiental Urbana

O Eixo Estruturante 6 busca promover a recuperação ambiental de igarapés e rios urbanos, ampliar a cobertura de drenagem urbana, fortalecer a gestão integrada de resíduos sólidos, implementar infraestrutura verde nas cidades e monitorar continuamente a qualidade dos recursos hídricos. Acima de tudo, pretende transformar a forma como a população percebe e destina seus resíduos, por meio de mecanismos de educação ambiental e conscientização cidadã.

As cidades amazonenses apresentam *déficits* estruturais significativos em saneamento, drenagem urbana e gestão de resíduos sólidos. Em Manaus e nos demais centros urbanos regionais, a degradação dos igarapés compromete a saúde pública, a qualidade ambiental e a resiliência climática. A ocupação irregular de áreas vulneráveis e os eventos hidrológicos extremos, como enchentes, inundações urbanas e secas severas, ampliam esses riscos.

O acúmulo de resíduos sólidos no Amazonas tem causado efeitos adversos sobre os recursos hídricos, a floresta, o clima e a saúde das populações locais. A expansão urbana desordenada, a insuficiência da infraestrutura de coleta e o aumento do consumo de materiais não biodegradáveis, especialmente plásticos, intensificam um problema que compromete cada vez mais os ecossistemas amazônicos.

Nos rios e igarapés, o descarte irregular de lixo compromete a qualidade da água e ameaça a biodiversidade. Em Manaus, somente nos primeiros meses de 2025, cerca de 400 toneladas de lixo foram retiradas dos igarapés pela Secretaria Municipal de Limpeza Urbana (SEMULSP), evidenciando a dimensão da poluição hídrica na capital amazonense. O fenômeno da urbanização também é realidade no interior do Amazonas, onde grande parte da população já reside em áreas urbanas. Nesse contexto, o acúmulo de resíduos favorece a proliferação de micro-organismos patogênicos e de vetores de doenças, como leptospirose, hepatite A, diarreias infecciosas e dermatites. Esses problemas afetam principalmente populações vulneráveis que vivem próximas a áreas contaminadas.

Além disso, estudos recentes da Fiocruz e do Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá revelam que a poluição plástica já está disseminada em diversos ambientes amazônicos, incluindo fauna, flora, sedimentos e recursos hídricos. A pesquisa analisou 52 estudos científicos e identificou a presença de macro, meso, micro e nanoplásticos em diferentes ecossistemas, representando riscos diretos à saúde humana e à segurança alimentar de comunidades ribeirinhas e indígenas. Os pesquisadores destacam que o lixo flutuante, composto por garrafas PET, embalagens e outros resíduos, percorre longas distâncias pelos rios, atravessando cidades e até fronteiras internacionais.

A contaminação por plásticos, segundo a Fiocruz, é uma crise global, mas ainda pouco estudada na Amazônia, apesar de a região abrigar a maior bacia hidrográfica do planeta. A falta de infraestrutura adequada para a gestão de resíduos nas comunidades amazônicas agrava o problema: o lixo que antes era majoritariamente orgânico agora é composto por materiais sintéticos que permanecem no ambiente por décadas, afetando animais, plantas e populações humanas.

A degradação ambiental também afeta a floresta, pois o acúmulo de resíduos nas margens dos igarapés e em áreas de mata contribui para a poluição do solo, a perda de biodiversidade e a emissão de gases de efeito estufa. O avanço de moradias irregulares sobre áreas verdes dificulta ainda mais a preservação desses corredores naturais, essenciais para o equilíbrio ecológico da Amazônia.

Coreia do Sul, um caso de sucesso na gestão dos resíduos

A Coreia do Sul é um dos principais exemplos de sucesso na gestão de resíduos sólidos, pois está entre os países que mais avançaram no tratamento sustentável dessa questão. Grande parte desse resultado se deve à adoção de usinas de incineração com recuperação energética, muitas delas implementadas com apoio técnico e financeiro do Banco Mundial. Esse modelo transformou um grave passivo ambiental, o acúmulo de resíduos urbanos, em uma cadeia produtiva capaz de gerar energia elétrica, calor, biogás, fertilizantes e subprodutos utilizados como insumos pela construção civil.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, o país enfrentou um rápido processo de urbanização e industrialização, acompanhado de um aumento expressivo na geração de resíduos. Os aterros sanitários encontravam-se cada vez mais pressionados, e a limitada disponibilidade territorial tornava inviável sua expansão. Diante desse quadro, o governo sul-coreano buscou soluções tecnológicas de alta eficiência, com apoio de organismos internacionais.

O Banco Mundial apoiou o país em programas de modernização da gestão de resíduos, fornecendo financiamento, infraestrutura e consultoria técnica, além de contribuir para a implementação de políticas de reciclagem e valorização energética. Foram implantadas dezenas de usinas *Waste-to-Energy* (WTE), que queimam resíduos sólidos urbanos em altas temperaturas e convertem o calor gerado em energia. Essas unidades são equipadas com sistemas avançados de filtragem de gases, controle de emissões e reaproveitamento de cinzas. Segundo o Banco Mundial, esse modelo permitiu ao país reduzir drasticamente a dependência de aterros sanitários, que atualmente recebem menos de 10% dos resíduos urbanos, uma das menores taxas do mundo.

As infraestruturas inicialmente implantadas com financiamento público encontram-se hoje privatizadas, eliminando despesas para o Estado e transformando-se em um setor econômico que emprega milhares de pessoas e contribui para a solução de parte dos problemas ambientais da Coreia do Sul.

Principais subprodutos das usinas *Waste-to-Energy* (WTE):

- Energia elétrica e térmica: o calor gerado na queima dos resíduos é convertido em eletricidade, distribuída para a rede pública, e em aquecimento urbano (*district heating*), muito comum em cidades como Seul e Incheon. Algumas unidades atingem eficiência energética superior a 25%, segundo dados da *Korea Environment Corporation;*
- Biogás: os resíduos orgânicos pré-selecionados são enviados para biodigestores, produzindo biogás, utilizado como combustível, e biofertilizantes, aplicados na agricultura;
- Fertilizantes: as cinzas leves e pesadas, após tratamento, são utilizadas na produção de corretivos de solo e compostos minerais para a agricultura;
- Materiais para construção civil: as cinzas tratadas também são incorporadas à produção de blocos de concreto, pavimentação e cimento ecológico.

A Coreia do Sul foi pioneira na regulamentação do uso seguro desses materiais. A combinação de reciclagem, incineração com recuperação energética e políticas de redução de resíduos levou o país a praticamente eliminar o problema do lixo urbano, reduzir as emissões de metano provenientes de aterros, gerar energia renovável, criar empregos em tecnologia ambiental e melhorar a qualidade do ar e da água.

No Amazonas, superar esses desafios exige planejamento integrado, coordenação interfederativa e soluções baseadas na natureza, inclusive com o aproveitamento e a adaptação de soluções que deram certo no mundo.

Programa de educação ambiental e fiscal: *Cashback* do Lixo (CL)

As prefeituras do interior e da capital do Amazonas enfrentam despesas crescentes com limpeza pública, coleta de resíduos, manutenção de aterros e, especialmente, com a desobstrução e despoluição dos igarapés, que recebem toneladas de lixo descartado de forma irregular. Esses custos consomem parcelas significativas dos orçamentos municipais e estaduais, reduzindo a capacidade de investimento em áreas essenciais como saúde, educação e infraestrutura. A lógica econômica é clara: quanto mais resíduos são descartados inadequadamente, maior o gasto público.

Gregory Mankiw (2009), economista estadunidense, definiu em sua obra dez princípios da economia, entre os quais se destacam: “as pessoas reagem a incentivos” e “os governos podem melhorar os resultados do mercado”. Esses princípios fundamentam a criação de mecanismos capazes de alinhar as ações planejadas pelos governos, o comportamento individual e o interesse coletivo.

Com base nesses princípios e em um arranjo normativo e legal estruturado por meio de acordos de cooperação técnica e financeira entre o Estado do Amazonas e os municípios, com eventual participação da União, propõe-se, neste Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente, a criação de um programa de educação ambiental e fiscal

voltado a demonstrar à população que “lixo é dinheiro, mas atualmente é jogado fora”. O programa instituiria um sistema de monetização dos resíduos, transformando comportamentos ambientalmente responsáveis em benefício financeiro direto para o cidadão.

1. Estrutura financeira do Programa *Cashback* do Lixo (CL):

O Estado do Amazonas e os municípios que aderirem ao programa, e provavelmente a União se acatada a proposta de adesão, poderão ser responsáveis por garantir o lastro do sistema de *cashback*, utilizando como fontes possíveis:

- Percentual dos contratos de limpeza pública;
- Percentual dos contratos de limpeza dos igarapés;
- Percentual aprovado do Fundo de Fomento ao Turismo, Infraestrutura, Serviços e Interiorização do Desenvolvimento do Estado do Amazonas (FTI);
- Percentual do Fundo Estadual de Crédito Verde (FECV);
- Multas e outras contrapartidas de Termos de Ajustamento de Condutas (TACs) celebrados entre a Justiça e infratores ambientais, a definir conforme instrumentos de cooperação a serem firmados;
- Depósitos diretos de contribuintes privados que desejem direcionar recursos para políticas ambientais e ações de *Environmental, Social and Governance* (ESG);
- Participação de fundos nacionais e internacionais voltados ao meio ambiente;
- Outras fontes definidas em lei.

Esse lastro permitirá que cada unidade de resíduo (peso, volume ou quantidade) entregue pelo cidadão, nos pontos de coleta, gere crédito real para o cidadão.

2. Participação da iniciativa privada:

Empresas poderão se cadastrar como Pontos de Coleta CL, incluindo grandes redes de supermercados, cooperativas de catadores e empresas de reciclagem e processamento de resíduos.

Esses estabelecimentos implantarão a infraestrutura de coleta e terão acesso ao Sistema CBL para pesagem dos resíduos, identificação do cidadão via CPF, geração automática de créditos ao cidadão e geração dos fatores de benefícios fiscais para o estabelecimento participante. Em contrapartida, os pontos de coleta poderão receber créditos fiscais, a serem definidos em lei com base em estudos e propostas das secretarias de Fazenda estadual e municipais, o que estimulará sua adesão ao programa.

3. Destinação dos resíduos e retroalimentação do Fundo Verde:

Os estabelecimentos cadastrados serão responsáveis pela destinação adequada dos resíduos, negociando diretamente com cooperativas de catadores, comunidades de coleta seletiva e empresas de reciclagem. Parte da receita obtida nessas transações será obrigatoriamente revertida ao Fundo Estadual de Crédito Verde, garantindo a sustentabilidade financeira mínima do sistema.

4. Sistema CL de créditos ao cidadão:

O cidadão que entregar seus resíduos nos pontos de coleta receberá créditos proporcionais ao volume e tipo de resíduo entregue, conforme tabela a ser predefinida em normativos conjuntos das secretarias de Estado envolvidas no programa. Esses créditos poderão ser utilizados em:

- Conversão em descontos em estabelecimentos parceiros;
- Redução de tributos municipais e estaduais (a definir), e também federais (se houver adesão da União);
- Benefícios em serviços conveniados;
- Benefícios em produtos adquiridos junto a parceiros do programa.

Os parceiros comerciais, ao aceitarem o CL, também receberão descontos tributários como contrapartida.

5. Benefícios esperados para cada público:

Público	Benefícios
Estado e municípios	Redução das despesas com limpeza pública; redução dos custos de despoluição dos igarapés; melhoria da eficiência ambiental e fiscal; criação de mercado sustentável de resíduos.
Cidadão amazonense	Incentivo financeiro direto; educação ambiental contínua; participação ativa na preservação ambiental.
Parceiros comerciais	Aumento do fluxo de clientes; benefícios tributários; fortalecimento da imagem socioambiental.
Setores de reciclagem e reaproveitamento	Expansão da oferta de matéria-prima reciclável; geração de empregos e renda; crescimento da economia circular; retorno de receitas ao Fundo Estadual de Crédito Verde.

O Sistema de Educação Ambiental e Fiscal *Cashback* do Lixo tem potencial para transformar a forma como o Amazonas lida com resíduos sólidos, criando um ecossistema econômico-ambiental baseado em incentivos, responsabilidade compartilhada e geração de valor. Ao alinhar interesses públicos, privados e individuais, o programa contribui para a conservação da natureza, a saúde dos igarapés e a melhoria do bem-estar das populações urbanas e ribeirinhas.

► Eixo Estruturante 7 – Governança, Dados e Transparência

As propostas apresentadas no Eixo Estruturante 7 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente enfocam a integração dos sistemas estaduais de gestão ambiental e a articulação eficiente entre órgãos estaduais, federais e municipais, de modo a digitalizar integralmente processos como o licenciamento e a fiscalização. Essas medidas ampliam os mecanismos de transparência e controle social, abrindo caminho para o fortalecimento dos conselhos e comitês ambientais.

A governança ambiental será a espinha dorsal da política pública de meio ambiente do Amazonas, e sua efetividade dependerá de três fatores: governança integrada entre órgãos, digitalização de processos e clareza institucional sobre as responsabilidades de cada ente. O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu primeiro volume, destaca que o Amazonas carece de capacidades tecnológicas, de dados e de integração digital. Para enfrentar esse desafio, propõe a criação de uma infraestrutura de dados, interoperabilidade entre sistemas, integração entre os órgãos de Estado, monitoramento inteligente e automação com capacidade de análise em tempo real. Esse conjunto de medidas permitirá organizar a governança ambiental do Amazonas em um sistema digital, integrado e baseado em evidências, além de reduzir o tempo de resposta e aumentar a eficiência na resolução das demandas.

► Eixo Estruturante 8 – Educação Ambiental e Ciência e Inovação

As propostas apresentadas no Eixo Estruturante 8 deste Plano buscam construir uma base social, científica e tecnológica capaz de sustentar as ações ambientais no longo prazo. Para isso, articulam educação ambiental nas escolas, fomento à pesquisa científica aplicada, apoio à inovação tecnológica e formação continuada de profissionais e gestores ambientais.

A consolidação de uma política ambiental duradoura depende da capacidade de formar cidadãos conscientes, produzir conhecimento sobre os desafios amazônicos e transformar esse conhecimento em soluções concretas para a gestão pública. Educação, ciência e inovação constituem, assim, os pilares que permitem ao Amazonas ampliar sua capacidade de proteger seus recursos naturais, responder às mudanças ambientais e promover o desenvolvimento sustentável.

Ativos estratégicos do Amazonas

O Amazonas abriga algumas das mais importantes instituições brasileiras de pesquisa, formação e produção de conhecimento sobre a Amazônia. Apesar dessa extraordinária capacidade científica instalada, a articulação entre pesquisa, gestão pública e tomada de decisão ainda permanece limitada. O desafio estratégico consiste em fortalecer a conexão entre a produção científica e a formulação, execução e avaliação das políticas públicas ambientais, transformando conhecimento em capacidade permanente de gestão, monitoramento e tomada de decisão.

- O Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) é uma das principais referências mundiais em biodiversidade tropical, ecologia, mudanças ambientais e desenvolvimento sustentável na Amazônia;
- A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) forma, anualmente, centenas de profissionais em áreas relacionadas ao meio ambiente, recursos naturais, engenharia, biologia e gestão ambiental;
- A Universidade do Estado do Amazonas (UEA) desenvolve ações de educação ambiental por meio de programas de extensão, pesquisa, pós-graduação e publicações voltadas à preservação da Amazônia, à formação de professores e à conscientização das comunidades locais;
- A Fiocruz Amazônia realiza pesquisas sobre as interações entre saúde humana, ambiente, biodiversidade e condições socioambientais da região.

Revista Ciência e Sustentabilidade Amazonas: inovação ambiental em debate

Este documento propõe a criação da Revista Ciência e Sustentabilidade Amazonas, estratégia de fortalecimento da produção, integração e difusão do conhecimento científico voltado ao desenvolvimento sustentável da Amazônia. Concebida como uma revista científica de alcance local, nacional e internacional, ela reunirá em um único espaço editorial a contribuição das instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação do Amazonas, públicas e privadas, promovendo uma visão integrada entre ciência, gestão ambiental, inovação, educação e políticas públicas.

Com editorial compartilhado entre universidades, institutos de pesquisa, centros tecnológicos, órgãos ambientais e instituições de ensino, a revista consolidará um modelo colaborativo de governança científica. Essa estrutura garantirá pluralidade, rigor metodológico e alinhamento às agendas prioritárias do Estado, como o uso racional dos recursos naturais e a diversificação de vetores econômicos, ampliando a capacidade de comunicar resultados relevantes tanto para a comunidade científica quanto para a sociedade.

A publicação terá como missão informar e qualificar o debate público sobre os avanços da gestão ambiental, da pesquisa científica, do desenvolvimento tecnológico, da inovação e das políticas públicas ambientais, sempre utilizando linguagem acessível, para que as comunidades compreendam a importância do meio ambiente em seu cotidiano.

Ao apresentar indicadores, análises, estudos de caso e resultados de programas governamentais, em espaço reservado ao Governo do Amazonas e às prefeituras municipais, a revista também contribuirá para a transparência, o controle social e o fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências, elementos essenciais para a consolidação de políticas ambientais integradas, eficazes e duradouras.

A revista também se estabelecerá como um espaço qualificado para a publicação de artigos científicos, com foco especial em inovações tecnológicas escalonáveis para a área ambiental, soluções de monitoramento ambiental, bioeconomia, mudanças climáticas, gestão hídrica, restauração ecológica e tecnologias limpas aplicáveis à realidade amazônica.

Um diferencial central da revista será a inclusão estruturada da Educação Ambiental como eixo temático permanente. A publicação abrirá espaço para estudos, metodologias, práticas pedagógicas, projetos escolares e pesquisas aplicadas voltados à formação de uma cultura socioambiental alinhada à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e às demandas contemporâneas de sustentabilidade. Dessa forma, contribuirá para aproximar ciência, educação e sociedade, fortalecendo a construção de uma cidadania ambiental ativa, crítica e informada.

Ao adotar padrões editoriais compatíveis com periódicos de excelência, como revisão por pares, indexação progressiva em bases científicas, política de acesso aberto e critérios rigorosos de avaliação, a Revista Ciência e Sustentabilidade Amazonas buscará alcançar reconhecimento acadêmico crescente, obter classificação no sistema Qualis Periódicos da CAPES e ampliar sua projeção nacional e internacional.

► Eixo Estruturante 9 – Mineração Responsável

O Eixo Estruturante 9 aborda a mineração como um componente sensível do desenvolvimento econômico do Amazonas, reconhecendo que sua expansão deve ocorrer sobre bases sólidas de segurança ambiental, ordenamento territorial e efetiva capacidade de controle do Estado. Em um contexto marcado pela coexistência entre a mineração formal e as pressões exercidas pelo garimpo ilegal, torna-se essencial consolidar mecanismos modernos de governança, monitoramento e licenciamento capazes de assegurar que a atividade mineral seja conduzida de forma responsável, transparente e compatível com a proteção da biodiversidade e dos direitos das populações tradicionais.

As ações deste eixo estruturam justamente esse caminho: criar condições institucionais, tecnológicas e regulatórias que permitam ao Amazonas desenvolver seu potencial mineral sem comprometer seus ecossistemas, sua segurança hídrica e a saúde das comunidades, assegurando que a atividade econômica avance com estabilidade jurídica e integridade ambiental.

A mineração no Amazonas abrange desde a extração de agregados para a construção civil até a lavra de ouro, cassiterita, columbita-tantalita e outros minerais estratégicos, conforme demonstrado no primeiro volume do Plano Estratégico de Desenvolvimento ao tratar do aproveitamento sustentável dos recursos minerais. A proposta apresentada combina crescimento econômico, rigor ambiental, governança integrada e uso responsável do território.

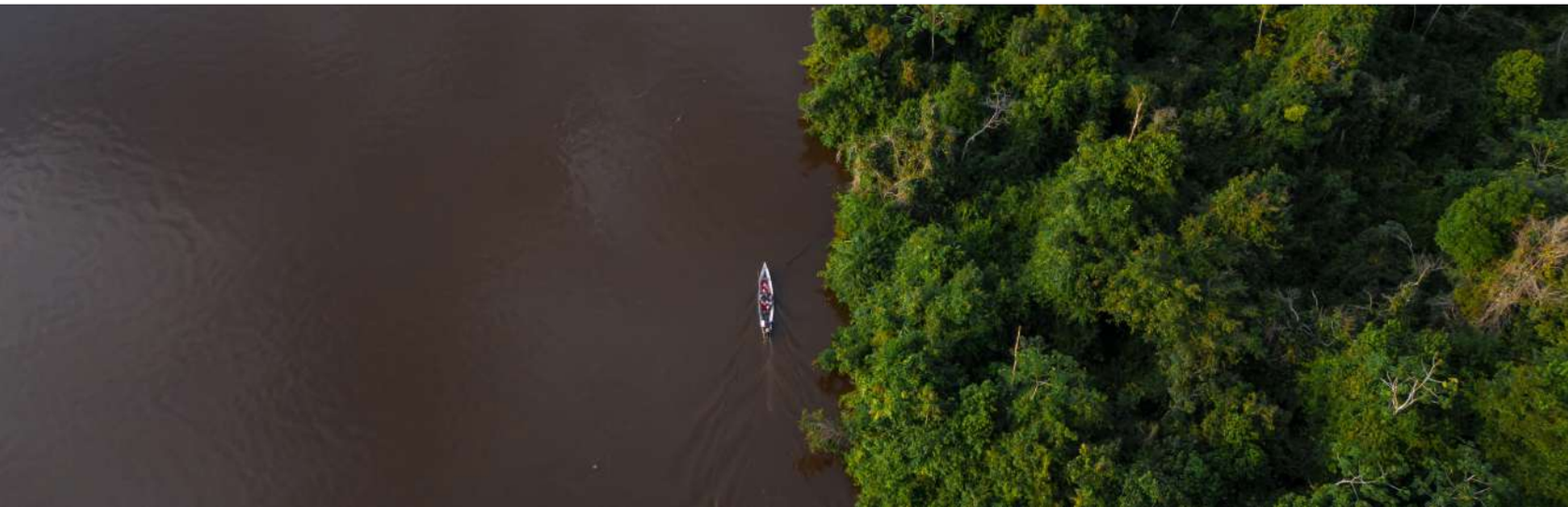
Embora trate de um setor específico, essa agenda fortalece os objetivos ambientais ao reconhecer que a expansão da atividade minerária no Amazonas depende de licenciamento eficiente, monitoramento contínuo, segurança jurídica, tecnologia ambiental e gestão territorial baseada em evidências, princípios convergentes com as diretrizes estabelecidas neste Plano Ambiental.

A morosidade no licenciamento, a ausência de Zoneamento Econômico-Ecológico, a judicialização recorrente e os impactos ambientais associados ao garimpo informal são os principais entraves da mineração. Aliás, atualmente o maior desafio ambiental é justamente o garimpo ilegal, que invade terras indígenas e áreas protegidas, conforme demonstrado no Plano Estratégico de Desenvolvimento da Segurança Pública (Eixo 2 - Livro 2). As consequências são conhecidas: devastação de rios, contaminação por mercúrio, destruição de ecossistemas e violência contra povos originários e comunidades tradicionais.

A crise humanitária e ambiental na Terra Indígena Yanomami, que ultrapassa as fronteiras do Amazonas, é o caso mais documentado nacionalmente. A contaminação por mercúrio, metal utilizado no garimpo de ouro, propaga-se pela cadeia alimentar aquática, atingindo os peixes e causando graves danos neurológicos àqueles que os consomem, sobretudo crianças e gestantes. O monitoramento dos níveis de mercúrio nos rios e na biota aquática é, portanto, uma questão de saúde pública, e não apenas ambiental.

Por isso, é fundamental consolidar no Amazonas uma cultura de responsabilidade socioambiental alinhada às diretrizes de proteção da biodiversidade, transparência e controle social. Esse objetivo será perseguido por meio da criação de Polos Industriais Minerais Integrados, cuja viabilidade depende da existência de um Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE) claro, apoiado em dados georreferenciados, painéis públicos de monitoramento e processos de licenciamento digitalizados. Da mesma forma, torna-se indispensável desenvolver uma metodologia de monitoramento dos riscos ambientais associados à atividade mineral, reforçando a necessidade de sistemas integrados de dados, interoperabilidade e inteligência técnica.

As ações propostas a seguir visam reestruturar a atividade minerária no estado, promovendo a redução mensurável e continuada das frentes de garimpo ilegal no território amazonense, sem marginalizar os garimpeiros artesanais que atuem em conformidade com a legislação. Para isso, prevê-se o uso de tecnologias avançadas de monitoramento, com apoio de sistemas e bases de dados de instituições como o INPE e a Rede Amazônica de Informação Socioambiental Georreferenciada (RAISG), associado à celebração de protocolo interfederativo entre órgãos ambientais e forças de segurança, observadas as competências constitucionais da União sobre terras federais.



Garimpo artesanal: fonte de renda no interior

O garimpo artesanal, praticado há décadas por famílias do interior, é uma atividade marcada por tradição, resistência e forte vínculo com os rios e a floresta. Em muitas comunidades ribeirinhas, essa forma de extração de ouro, feita com técnicas simples, transmitidas entre gerações, representa não apenas uma fonte de renda, mas também um modo de vida profundamente enraizado no território. Apesar de sua escala reduzida, o garimpo familiar enfrenta desafios como a pressão ambiental, a presença de garimpo ilegal em larga escala e a necessidade de regulamentação sustentável.

Durante o governo de Eduardo Braga (2003–2010), o Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM) celebrou convênios com a recém-criada Agência Nacional de Mineração (ANM), à época Departamento de Produção Mineral (DNPM), e passou a expedir a Permissão de Lavra Garimpeira (PLG) para pequenos produtores do Vale do Rio Madeira. Centenas de permissões foram concedidas, legalizando boa parte da atividade. O processo exigia relatórios técnicos, georreferenciamento e medidas ambientais, marcando a inclusão produtiva dos garimpeiros locais.

Contudo, a partir de 2011, pressões por parte do Ministério Público Federal, IBAMA e Polícia Federal questionaram judicialmente a competência do IPAAM para emitir PLG em rios da União. Entre 2011 e 2013, a maioria das permissões foi cassada ou suspensa, empurrando milhares de famílias para a informalidade e reinstalando o ciclo de criminalização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

► Eixo Estruturante 10 – Aquicultura e Piscicultura Sustentável

O Eixo Estruturante 10 ressalta as condições naturais únicas para a aquicultura do Amazonas: rios abundantes, clima favorável, rica biodiversidade aquática e tradição cultural na pesca. O Estado tem potencial para se tornar um dos maiores produtores de peixe de água doce do mundo a partir de espécies nativas de alto valor comercial e nutritivo.

No primeiro volume do Plano Estratégico de Desenvolvimento, defendemos a aquicultura e a piscicultura como vetores de desenvolvimento sustentável, detalhando de forma abrangente o potencial produtivo do Estado, os gargalos estruturais e as condições necessárias para que a atividade aquícola avance em bases ambientais seguras: infraestrutura de produção e logística, acesso a insumos, qualificação profissional, desafios regulatórios e assimetrias tecnológicas.

Revisitando aquele diagnóstico, é possível estruturar de maneira consistente o Eixo Estratégico 10 – Aquicultura e Piscicultura Sustentável do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente, orientando políticas públicas voltadas à sustentabilidade, à inclusão produtiva e ao ordenamento territorial. A análise da cadeia produtiva, especialmente de espécies nativas como tambaqui, pirarucu, tucunaré e matrinxã, reforça a importância de consolidar um modelo de produção que valorize a biodiversidade amazônica, reduza a pressão sobre os estoques pesqueiros naturais e fortaleça uma piscicultura sustentável baseada em espécies nativas.

Neste aspecto, o manejo comunitário das espécies assume papel estratégico, sendo reconhecido como um dos modelos de bioeconomia mais bem-sucedidos do país. O manejo do pirarucu em lagos naturais demonstra que é possível conciliar conservação ambiental, geração de renda e uso sustentável dos recursos naturais. A experiência deve ser ampliada e adaptada para outras espécies, uma vez que envolve diretamente comunidades ribeirinhas na gestão dos estoques pesqueiros, em parceria com o Estado, produzindo resultados positivos tanto para a economia local quanto para a preservação dos ecossistemas.

A ênfase na necessidade de investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), na criação de laboratórios regionais de alevinos e na ampliação da capacidade produtiva reforça a pertinência das ações de fomento tecnológico. Questões como qualidade da água, impactos ambientais decorrentes de cultivos mal planejados, mudanças climáticas, produção de alevinos e conflitos pelo uso da água estão entre os desafios que precisam ser enfrentados por meio da ciência e da tecnologia, de modo a promover uma atividade ambientalmente sustentável.

A ausência de monitoramento sistemático e a vulnerabilidade dos sistemas de produção justificam a ação estratégica de monitorar parâmetros físico-químicos e biológicos em áreas de produção aquícola. Da mesma forma, a burocracia no licenciamento, a informalidade produtiva e a ausência de zoneamento aquícola no Amazonas evidenciam a urgência da elaboração e implementação do Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE), bem como da simplificação dos processos regulatórios.

Ao demonstrar que a aquicultura pode impulsionar a economia regional, gerar renda no interior, fortalecer a segurança alimentar e se consolidar como uma atividade sustentável, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente reforça a visão de que a piscicultura e a aquicultura sustentáveis constituem vetores de desenvolvimento compatíveis com a floresta, capazes de integrar conservação ambiental, bioeconomia e inclusão social.

Potenciais econômicos e ambientais da aquicultura

- **Condições naturais excepcionais para produção sustentável:** Detentor da maior bacia hidrográfica do planeta, o Amazonas reúne condições naturais singulares para o desenvolvimento da aquicultura em bases ambientalmente responsáveis;
- **Biodiversidade como ativo econômico e ecológico:** Espécies nativas como tambaqui, pirarucu e matrinxã possuem alto valor comercial e são adaptadas ao ambiente amazônico, reduzindo riscos ecológicos e custos produtivos;
- **Redução da pressão sobre estoques naturais:** A expansão da aquicultura diminui a dependência da pesca extrativa, contribuindo para a conservação dos ecossistemas aquáticos;
- **Mercado interno forte e preços elevados:** A demanda local por pescado e a escassez de algumas espécies elevam os preços, criando oportunidades de renda para produtores;
- **Potencial de exportação interestadual e internacional:** A abundância hídrica e a variedade de espécies com aptidão produtiva permitem que o Amazonas se torne um polo exportador de proteína sustentável;
- **Cadeias produtivas estratégicas para a bioeconomia:** Atividades relacionadas à criação e ao manejo de peixes ornamentais, quelônios, jacarés, camarões e algas combinam alto valor agregado com oportunidades de conservação e geração de renda no interior;
- **Vulnerabilidades ambientais reforçam a necessidade de manejo sustentável:** Doenças, conflitos de uso da água, impactos de cultivos mal planejados e mudanças climáticas exigem monitoramento contínuo e boas práticas de manejo;
- **Integração com políticas de sustentabilidade e economia circular:** A aquicultura amazônica tem potencial para incorporar certificação ambiental, rastreabilidade e aproveitamento de resíduos, fortalecendo mercados premium.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

► Eixo Estruturante 11 – Agronegócio de Baixo Impacto

O Eixo Estruturante 11 busca iniciar a construção de um novo paradigma para a agropecuária amazonense e promover uma mudança estrutural na forma como produzimos, orientando o setor para um modelo que valorize a floresta como ativo estratégico e utilize de forma inteligente as áreas já abertas. Ao priorizar a intensificação sustentável, a recuperação de áreas degradadas e a adoção de sistemas produtivos compatíveis com a realidade da região, o Amazonas se posicionará para liderar um caminho que concilia produção, geração de renda e floresta em pé. Este caminho responde às exigências dos mercados modernos e fortalece a segurança ambiental e socioeconômica de longo prazo.

Vozes e subsídios técnicos convergentes

"O Brasil tem muito mais a oferecer do que os 13.235 km² de desmatamento ilegal no último ano [2023]. O agronegócio brasileiro tem um alto grau de compliance em comparação aos de outros países com o mesmo nível de desenvolvimento econômico." (André Nassar, presidente-executivo da Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais-ABIOVE; engenheiro agrônomo). Fonte: Debate na Fundação Fernando Henrique Cardoso, abr. 2024.

"O setor rural brasileiro tem papel fundamental na redução de emissões, seja pela recuperação de pastagens, pela integração lavoura-pecuária-floresta ou pelo uso racional de insumos. A COP30 deve ser lembrada como a conferência da implementação — o momento em que os países precisam tirar do papel compromissos já assumidos." (Rodrigo C. A. Lima, sócio-diretor da Agroicone; doutor em Direito das Relações Econômicas Internacionais pela PUC-SP). Fonte: Canal Rural/ cobertura COP30, out.-nov. 2025.

"Hoje se fala do mercado de carbono, mas no caso brasileiro, sobretudo na Amazônia, temos um cardápio de frutos, plantas e óleos tão gigante que permite diversas composições e oportunidades diferentes." (Valmir Ortega, fundador da Belterra Agroflorestal; ex-secretário de Meio Ambiente do Pará; ex-diretor de Ecossistemas do IBAMA; Empreendedor Social do Ano 2024 (Fundação Schwab).

Fonte: AgFeed, nov. 2023.

Um agronegócio de baixo impacto no Amazonas, além de desejável, é tecnicamente fundamentado, economicamente viável e ambientalmente necessário. O Plano Estratégico de Desenvolvimento – Eixo 1 (Livro 1) demonstrou que as diversas áreas estruturantes necessárias ao desenvolvimento do Estado convergem para a mesma direção: produzir mais, com menos impacto, usando a floresta como aliada e não como obstáculo.

No Amazonas, o agronegócio concentra-se em regiões específicas — especialmente no sul do Estado (Humaitá, Lábrea, Manicoré e Apuí) e no entorno de Manaus —, mas apresenta uma das maiores taxas de expansão sobre áreas florestais da Amazônia. A fronteira agrícola que avança pelo sul constitui o principal vetor de desmatamento regional.

Há, contudo, uma boa notícia: o Amazonas reúne condições únicas para liderar um modelo de agronegócio de baixo impacto, capaz de conciliar produção, conservação ambiental e geração de renda.

A transição para sistemas produtivos compatíveis com a floresta — como Sistemas Agroflorestais (SAFs), Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), intensificação sustentável de áreas já abertas e cadeias produtivas rastreáveis e livres de queimadas — pode, além de garantir competitividade, criar a segurança ambiental necessária à inclusão socioeconômica no estado, ampliando as oportunidades de valorização da atividade agropecuária amazônica nos mercados nacional e internacional, cada vez mais orientados pela demanda por produtos sustentáveis.

A execução do Plano de Ação do Eixo 1 criará as bases para um agronegócio de baixo impacto no Amazonas, proposto no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente, na medida em que:

- **O Plano de Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE)** cria as bases territoriais para a transição, na medida em que identifica as áreas degradadas e desmatadas que poderão ser destinadas à restauração ecológica, ao reflorestamento produtivo e à implantação de SAFs, bem como as áreas aptas à ampliação do uso sustentável da biodiversidade, permitindo que cultivos agroflorestais, fruticultura nativa e sistemas integrados se expandam sem novos desmatamentos;

- **O Plano de Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros** propicia o desenvolvimento econômico a partir da floresta em pé, uma vez que o Amazonas possui 93% de seu território coberto por florestas e um enorme potencial econômico em produtos florestais não madeireiros (açaí, castanha, copaíba, andiroba, buriti, cumaru, fibras, óleos e resinas). Esses produtos reúnem três características essenciais para o agronegócio de baixo impacto: baixo custo de oportunidade, demanda crescente e acesso a novos mercados;

- **O Plano da Indústria e Agroindústria** sugere a agregação de valor no interior em virtude da abundância de recursos e das oportunidades para bioindústrias, agroindústrias e serviços ambientais, embora o território ainda apresente baixa densidade industrial. A transição agropecuária sustentável depende dessa industrialização leve e descentralizada, capaz de transformar produtos primários em renda local, reduzir perdas e fortalecer cadeias curtas;

- **O Plano da Bioeconomia (fitofármacos, fitoterápicos e inovação florestal)** destaca que a bioeconomia amazônica depende diretamente de cadeias agroflorestais bem manejadas, pois as espécies nativas possuem elevado valor farmacêutico, cosmético e nutricional, enquanto os Sistemas Agroflorestais (SAFs) e a Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF) são essenciais para garantir oferta contínua de insumos;

- **O Plano de Serviços Ambientais e Valoração Econômica** demonstrou que produtos agroflorestais certificados possuem maior valor de mercado e podem acessar mecanismos como Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), créditos de carbono, mercados premium de alimentos, cosméticos e bioingredientes, além de certificações socioambientais e sistemas de rastreabilidade digital. Essas são exigências centrais do agronegócio moderno;

- **O Plano da Ciência, Tecnologia e Inovação** identificou que o extrativismo e os SAFs são pilares da economia local e que a CT&I constitui base fundamental para a restauração ambiental e a produção sustentável. A bioengenharia aplicada à recuperação de áreas degradadas, por meio da produção de mudas e sementes que poderão se tornar fontes de renda no futuro, representa uma forma de perpetuar esse modelo de desenvolvimento em diversas comunidades, valorizando o conhecimento tradicional como ativo estratégico para o manejo e a inovação. Portanto, a transição agropecuária sustentável dependerá de ciência aplicada, viveiros regionais, tecnologias de recomposição florestal e sistemas de monitoramento;

- **O Plano de Mineração** defende que áreas degradadas sejam recuperadas por meio de sistemas agroflorestais tradicionais, recomposição ecológica com espécies nativas e modelos produtivos capazes de gerar renda no período pós-mineração. O modelo proposto integra a mineração ao agronegócio sustentável, transformando passivos ambientais em oportunidades produtivas.

O Plano ABC+ (Agricultura de Baixa Emissão de Carbono), adaptado ao contexto amazonense por meio do Plano ABC+ GGE Amazonas (SEPROR, 2025), estabeleceu diretrizes para a transição rumo a sistemas produtivos de menor impacto ambiental. A recuperação de pastagens degradadas figura entre as ações de maior potencial, pois permite dobrar ou triplicar a produção de carne sem a necessidade de abertura de novas áreas de floresta, por meio da intensificação do uso das áreas já desmatadas.

► Eixo Estruturante 12 – Logística Sustentável de Produção e Mobilidade

O Eixo Estruturante 12 atua para a criação de um sistema logístico integrado, sustentável e resiliente, que permita o escoamento eficiente da produção sustentável e a mobilidade segura da população ribeirinha e urbana, priorizando as hidrovias como eixo central do transporte e reduzindo custos, impactos ambientais e desigualdades territoriais.

A logística é, ao mesmo tempo, desafio e oportunidade estratégica para o Amazonas. O Estado tem a maior malha fluvial do planeta e é entrecortado por rios navegáveis que conectam municípios e comunidades em todo o território. Aliás, a maioria dos municípios amazonenses depende de viagens de dias ou semanas. Trata-se de uma logística necessária e humanitária, mas que é limitada e que agrava desigualdades sociais.

Não podemos negar que as hidrovias são o modal logístico natural do Amazonas: ambientalmente compatível com a floresta, viável em custo de capital (menor custo por Unidade Transportada de Produção (UTP) e em emissão de gases de efeito estufa) e culturalmente enraizado na prática da população ribeirinha[3].

> O baixo custo de transporte é outra variável importante quando se avalia as vantagens competitivas/comparativas do transporte hidroviário no estado do Amazonas, e no mundo como um todo. Na hidrovia, pela magnitude dos veículos utilizados para o transporte, o montante de cargas movimentadas por uma única embarcação – balsa, navio e barco motor, navio mercante – revela uma economia de escala, com redução de custos por unidade de produto transportado.
> [...]
> O menor custo ambiental é, sem dúvida, a maior vantagem da hidrovia frente aos demais modais de transporte, pois, considerado um transporte eficiente energeticamente, por conduzir em maiores proporções, tanto passageiros quanto cargas, as embarcações reduzem a emissão de gases de efeito estufa por unidade de produto e passageiro transportados. (PEREIRA, 2015, p. 414;416)

O Plano de Infraestrutura e Logística (Livro 1 – Eixo 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas) realizou o diagnóstico dos problemas logísticos que impactam a mobilidade da produção e das pessoas no Amazonas, focando em todos os modais:

- **Infraestrutura rodoviária insuficiente:** o Amazonas possui a pior infraestrutura logística do país, com rodovias federais e estaduais em condições precárias, falta de manutenção contínua, ausência de planejamento integrado e estradas vicinais sem padrão técnico. Tudo isso agrava o isolamento e eleva os custos;

- **Dependência quase total do modal aquaviário, porém sem hidrovias estruturadas:** faltam sinalização, dragagem, balizamento e gestão de calado. Os portos públicos são insuficientes, antigos, mal distribuídos e inadequados às necessidades produtivas regionais. A situação se agrava com a irregularidade das linhas de navegação, a insegurança nos rios e a inexistência de uma cadeia logística fria para o transporte fluvial, o que impede a instalação de atividades industriais que agregariam valor aos produtos amazônicos. Em síntese, a infraestrutura portuária e de navegação do estado está profundamente defasada;

3. Para melhor compreensão dos usos sociais e simbólicos do rio pela população que vivem e das águas retiram o sustento, ler PEREIRA, M. S. "Navegar é Preciso: a lógica e a simbólica dos usos socioambientais do Rio". Disponível em: https://www.tede.ufam.edu.br/handle/tede/4730.

- **Ausência de planejamento integrado entre União, estados e municípios:** Falta coordenação entre DNIT, ANTAQ, ANAC, estados e prefeituras; os municípios não têm capacidade técnica para manter infraestrutura básica; e a logística industrial, urbana e interiorana não opera de forma integrada;
- **Aeroportos regionais precários:** os aeródromos não possuem infraestrutura mínima; as rotas carecem de regularidade e as tarifas são proibitivas em termos de custos; tais condições limitam o turismo e comprometem o atendimento de demandas relacionadas à saúde, à educação e aos negócios.

Tais fatores se consolidam como gargalos que elevam o custo logístico a patamares proibitivos, especialmente para os produtos de menor valor unitário da bioeconomia amazonense que encontram dificuldades para o escoamento da produção rural do interior. Modernizar essa infraestrutura é condição indispensável para a viabilidade econômica de toda a cadeia de valor sustentável do Estado.

► Eixo Estruturante 13 – Saneamento Básico Urbano, Ribeirinho e Indígena

O Eixo Estruturante 13 busca universalizar o acesso à água potável, esgotamento sanitário, manejo adequado de resíduos sólidos e drenagem urbana para a população, com soluções diferenciadas e tecnologicamente adequadas às realidades urbanas, ribeirinhas e indígenas, respeitando a diversidade territorial e cultural do Estado.

O saneamento básico é um direito humano reconhecido pela ONU desde 2010 e um dos pilares da saúde pública, da proteção ambiental e do desenvolvimento econômico. No Amazonas, entretanto, ele representa um dos maiores desafios ambientais estruturais.

O *déficit* de saneamento como obstáculo ao desenvolvimento

No Amazonas, embora o abastecimento de água alcance parcela significativa da população, os serviços de esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e drenagem urbana permanecem abaixo da média nacional, produzindo impactos diretos sobre a saúde pública, a qualidade dos recursos hídricos e a conservação ambiental.

- Abastecimento de água e esgotamento sanitário: 81,7% da população é atendida com água tratada (média nacional: 84,9%). Em contrapartida, apenas 14,6% têm acesso à rede de esgoto (média nacional: 56%) e somente 20,2% do esgoto gerado recebe tratamento (média nacional: 52,2%);
- Coleta de resíduos sólidos: 81% da população é atendida por serviços de coleta domiciliar de resíduos sólidos, percentual inferior à média nacional de 90,4%;
- Drenagem urbana: 30,4% dos municípios amazonenses não possuem sistema de Drenagem e Manejo de Águas Pluviais Urbanas (DMAPU), percentual superior à média nacional de 19,2%.

Fonte: Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), 2022.

Os números colocam o Amazonas entre os piores estados do Brasil em saneamento. As populações ribeirinhas e indígenas enfrentam desafios mais específicos ainda, pois poucos possuem acesso aos sistemas formais de esgotamento sanitário. A água consumida é frequentemente retirada diretamente dos rios, igarapés ou poços rasos, sem quaisquer tratamentos. A ausência de soluções descentralizadas (biodigestores ou fossas ecológicas) agrava a contaminação dos corpos d'água nessas comunidades, e a dinâmica de cheias e vazantes exige o desenvolvimento de tecnologias adaptadas para cada período sazonal.

Um estudo realizado com amostras coletadas ao longo de 32 anos em municípios amazônicos, publicado por pesquisadores brasileiros em 2025, identificou redução de 96,81% na incidência de doenças de veiculação hídrica, como cólera, hepatite A, leptospirose e diarreia infantil, após a implantação de redes de coleta e tratamento de esgoto. Os resultados indicam que a remoção de famílias de áreas com baixa oferta de saneamento básico, associada à requalificação urbana, contribuiu significativamente para a redução dessas infecções.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) corrobora com as conclusões do estudo ao afirmar que "para cada dólar investido em água e saneamento, são economizados 4,3 dólares em custos de saúde no mundo". No Amazonas, essa deficiência tem consequências diretas sobre a saúde pública e responde por carga significativa de morbidade e mortalidade, sobretudo no que se refere a crianças menores de cinco anos e populações de baixa renda. Melhorar o saneamento é, portanto, política ambiental e de saúde pública e, ao mesmo tempo, de direitos humanos e de desenvolvimento econômico.

Visando formular uma política pública mais assertiva, o Novo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020) estabeleceu:

- Metas de universalização até 2033 (99% de atendimento com água potável e 90% de cobertura de esgotamento sanitário);
- Possibilidade de parcerias público-privadas e concessões regionais;
- Exigência de planos municipais de saneamento e metas anuais;
- Acesso ampliado a financiamentos federais e multilaterais.

No caso específico do Amazonas, isso significa a possibilidade de:

- Fortalecer a Companhia de Saneamento do Amazonas (COSAMA), ainda presente em 15 municípios do interior do Estado, e exigir das concessionárias o cumprimento das metas estabelecidas nos contratos de concessão dos serviços;
- Criar blocos regionais de saneamento para viabilizar a prestação dos serviços em municípios pequenos e isolados;
- Buscar a captação de recursos junto aos organismos oficiais de fomento e de provimento de infraestruturas (BNDES, FUNASA, BID, World Bank e CAF).

O *Ranking* ABES da Universalização do Saneamento é um dos principais indicadores brasileiros para medir o grau de avanço de estados e municípios rumo à universalização do saneamento básico, abrangendo abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e drenagem urbana.

Produzido anualmente pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), com base nos dados oficiais do SNIS, o levantamento mais recente não inclui nenhum município amazonense entre os selecionados, em razão do não atendimento aos critérios mínimos de elegibilidade e das limitações estruturais e operacionais observadas. Ademais, o Amazonas enfrenta desafios adicionais decorrentes de sua logística fluvial, da baixa capacidade institucional de parte dos municípios e da ausência de planejamento integrado. O Estado não conseguirá avançar em termos de saneamento sem uma política estadual estruturada, contínua e adaptada ao território.

Interface estrutural entre saúde e meio ambiente

A saúde ambiental é o campo em que as políticas de meio ambiente e o Sistema Único de Saúde se encontram. A Organização Mundial da Saúde e a Política Nacional de Vigilância em Saúde (Portaria GM/MS nº 1.378/2013) definem esse campo como o conjunto de ações voltadas à proteção da saúde humana por meio do controle de fatores ambientais, como a qualidade da água, do ar e do solo, a exposição a contaminantes químicos, os vetores de doenças e os eventos climáticos.

Nesse aspecto, uma política de Estado para o meio ambiente exige cooperação técnica permanente entre a Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas (SES-AM), o Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA).

A Fundação de Vigilância em Saúde do Amazonas (FVS-AM), no âmbito da vigilância em saúde ambiental, institucionalizou o intercâmbio permanente de dados entre o IPAAM e a SES-AM por meio dos sistemas de vigilância do SUS, como o VIGIDESASTRES, o VIGIAR (qualidade do ar) e o VIGIQUIM (contaminantes químicos), em atendimento ao art. 6º, § 3º, da Lei nº 8.080/1990. Atualmente, há atenção prioritária aos municípios das calhas dos rios Solimões e Madeira, historicamente submetidos à pressão do garimpo e à exposição ao mercúrio.

O controle de doenças sensíveis ao clima articula o monitoramento da incidência de arboviroses (dengue, chikungunya, zika, febre amarela e mayaro), malária, leptospirose e doenças diarreicas com indicadores ambientais, como pluviometria, nível dos rios, cobertura vegetal urbana e índice de infestação predial. O objetivo é antecipar surtos e calibrar as ações de campo da Defesa Civil e da SES-AM.

Em meio a essas particularidades, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente dedica especial atenção à proteção de populações vulneráveis, em consonância com o Eixo Estratégico 5 – Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais e com o Eixo Estratégico 3 – Clima, Adaptação e Transição Verde. A prioridade é atender ribeirinhos, indígenas, idosos institucionalizados e crianças durante eventos extremos, em conformidade com o art. 196 da Constituição Federal e com a Lei Estadual nº 6.376/2023, que estabelece normas de atenção às emergências climáticas e de combate ao racismo ambiental.

Eixo Estruturante 14 – Bases Legais e Política Ambiental Estadual

O Eixo Estruturante 14 busca consolidar e modernizar o arcabouço normativo ambiental do Estado do Amazonas, garantindo sua harmonização com a legislação federal e com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, além de assegurar a base legal necessária à implementação dos demais eixos deste Plano.

A efetividade de qualquer política ambiental depende, em última instância, de um arcabouço legal coerente e atualizado. O Amazonas possui uma legislação ambiental estadual relevante, mas que precisa ser revisada para incorporar os avanços conceituais e práticos das últimas décadas, adequar-se às novas demandas de sustentabilidade e fortalecer a proteção dos modos de vida das populações tradicionais. Trata-se, especialmente, de atender ao cotidiano dos caboclos e das caboclas que dependem dos ecossistemas equilibrados das terras, florestas e águas de trabalho para sua subsistência (WITKOSKI, 2010).

Objetivos: Geral e Específicos

Objetivo Geral

Promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo do Amazonas até o ano 2035, pela proteção da floresta e da sua biodiversidade, pelo fortalecimento da bioeconomia, pela universalização do saneamento e pela consolidação de uma governança territorial integrada, tecnológica, ágil, transparente e participativa.

Objetivos Específicos

O Objetivo Geral desdobra-se em 14 Objetivos Específicos, correlacionados aos 14 Eixos Estruturantes que orientarão a implementação das ações e servirão de referência para o monitoramento e a avaliação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do Estado do Amazonas ao longo de sua vigência. O alcance desses objetivos constitui a condição necessária para a obtenção dos resultados estruturais pretendidos nas diferentes áreas governamentais envolvidas na execução do Plano.

1. Reduzir entre 60% e 90% as queimadas e entre 50% e 80% a supressão ilegal da vegetação nativa no Estado do Amazonas até 2035.

2. Promover a gestão territorial sustentável, integrando planejamento, conservação e regularização, de forma a garantir proteção ambiental, segurança jurídica e uso sustentável dos recursos naturais.

3. Posicionar o Amazonas como referência nacional e internacional em ação climática e como destino de investimentos em conservação florestal, mercados de carbono e adaptação às mudanças climáticas.

4. Triplicar a capacidade de produção e o faturamento das cadeias da bioeconomia e da sociobiodiversidade amazonense até 2035, tomando como base os valores registrados em 2024, consolidando o Amazonas como principal polo nacional de economia sustentável.

5. Ampliar as ações de proteção nos territórios indígenas, nas Unidades de Conservação e nas comunidades tradicionais, por meio da valorização dos povos envolvidos e do fortalecimento das atividades produtivas locais.

6. Melhorar a gestão de resíduos sólidos, erradicar lixões e promover a recuperação dos recursos hídricos.

7. Aprimorar a governança ambiental por meio da modernização digital, da transparência, da integração e da interoperabilidade institucional.

8. Integrar ciência, inovação, desenvolvimento econômico e educação ambiental ao projeto estratégico de desenvolvimento do Amazonas.

9. Promover o desenvolvimento mineral de forma ambientalmente responsável, socialmente justa e territorialmente ordenada, assegurando que a atividade minerária, incluindo a mineração artesanal, ocorra em conformidade com padrões de sustentabilidade, legalidade e proteção dos ecossistemas e das populações tradicionais.

10. Promover o desenvolvimento sustentável da aquicultura e da piscicultura no Amazonas, fortalecendo suas bases produtiva, ambiental e tecnológica.

11. Impulsionar a recuperação de áreas degradadas por meio da adoção e da expansão do agronegócio de baixo impacto e de modelos de produção sustentável.

12. Consolidar uma logística sustentável integrada ao território amazonense, estruturando um sistema de transporte moderno, seguro e de baixo impacto ambiental, capaz de reduzir desigualdades regionais, fortalecer o escoamento da produção sustentável e garantir mobilidade digna às populações ribeirinhas e urbanas.

13. Elevar o Amazonas ao *Ranking* ABES rumo à universalização do saneamento, enfrentando os indicadores mais críticos — coleta e tratamento de esgoto, abastecimento de água e manejo de resíduos sólidos — por meio do Programa Amazonas Água & Vida.

14. Consolidar e modernizar o arcabouço normativo ambiental do Estado do Amazonas, garantindo sua harmonização com a legislação federal e com os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, de forma a assegurar a implementação das ações estruturantes da Política Estadual de Meio Ambiente.

Estratégias e princípios orientadores

Missão e princípios

A concepção e a execução das metas e projetos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente se apoiam em oito princípios orientadores. Esses princípios constituem diretrizes permanentes para a atuação do poder público estadual e deverão nortear a formulação, a execução e a avaliação das políticas ambientais ao longo da vigência deste Plano.

Visão de futuro

Um Amazonas forte de novo, com a floresta em pé, economia sustentável e inclusiva, logística integrada, saneamento universalizado, cidades resilientes, governança ambiental fortalecida e respeito pleno aos povos indígenas e comunidades tradicionais, assegurando qualidade de vida e proteção da sociobiodiversidade até 2035.

Missão institucional

Promover o desenvolvimento sustentável do Amazonas por meio da conservação ambiental, da gestão territorial responsável, da inovação científica e tecnológica, da inclusão social e da integração entre políticas públicas, fortalecendo a resiliência climática e a economia de baixo impacto.

Princípios norteadores

- **Sustentabilidade e baixo impacto ambiental:** todo incentivo público, obra de infraestrutura ou licenciamento deve minimizar danos ao bioma e garantir a viabilidade dos recursos naturais a longo prazo, por meio da transição para práticas tecnológicas eficientes e limpas;
- **Proteção da biodiversidade e dos ecossistemas amazônicos:** o patrimônio biológico, hídrico e genético do Amazonas é um bem difuso de preservação obrigatória. A prioridade é manter a integridade dos corredores ecológicos, a conectividade das bacias hidrográficas e a saúde das espécies endêmicas e ameaçadas;
- **Inclusão social e territorial:** o planejamento ambiental não pode se limitar à conservação

Um Amazonas forte de novo exige equilíbrio entre conservação ambiental, inclusão social e crescimento econômico, com a floresta em pé e as pessoas no centro das decisões.

intocada, pois a população humana precisa estar integrada na concepção de ambiente. As políticas públicas de apropriação dos recursos naturais devem promover a qualidade de vida, combater a pobreza e garantir direitos humanos básicos para a população, especialmente no interior, historicamente invisível para a política pública;

- **Respeito aos povos indígenas e comunidades tradicionais:** assegurar, nos termos da Constituição Federal e da legislação aplicável, o direito ao território, à autodeterminação e à realização da Consulta Prévia, Livre e Informada quando das ações em áreas que envolvam essas populações;
- **Transparência, dados abertos e participação social:** uma gestão em que a sociedade civil organizada, a academia e o setor privado participem da formulação de políticas com poder real, apoiados em portais públicos de dados ambientais;
- **Ciência, inovação e tecnologia:** substituir práticas empíricas não testadas por decisões baseadas em estudos com rigor metodológico. Adotar sensoriamento remoto, inteligência artificial e *blockchain* de rastreabilidade, além de apoiar de forma consistente as pesquisas dos institutos regionais;
- **Adaptação climática e resiliência:** o novo cenário climático global exige redirecionar os investimentos estaduais para sistemas urbanos, agrícolas e de saúde capazes de suportar os choques crônicos das anomalias dos ciclos pluviométricos na região equatorial (cheias e secas extremas);
- **Economia verde e bioeconomia:** é necessário romper com o paradigma de que a floresta só se torna economicamente viável quando convertida em pastagem ou quando suprimida para viabilizar a exploração mineral. Para isso, é fundamental estruturar uma nova lógica econômica capaz de impulsionar as cadeias de produtos florestais madeireiros e não madeireiros, os créditos ambientais, a biotecnologia, a bioeconomia e os serviços ecossistêmicos.

Diretrizes estratégicas gerais

Quatro macrodiretrizes operacionais servem de guia para o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente:

- **Transversalidade:** os princípios ambientais, tendo o bem-estar das populações e o uso racional dos recursos naturais como centro da gestão pública, devem permear as ações das áreas governamentais voltadas ao desenvolvimento econômico, à infraestrutura e à atenção social;
- **Territorialidade:** as soluções e a legislação precisam respeitar as particularidades das subregiões do Amazonas, definidas pelas calhas dos rios[4] . Isso significa que cada território — comunidades, municípios, lagos, aldeias e demais espaços de ocupação humana — possui sua própria sociobiodiversidade[5] , o que que requer estratégias distintas de atuação por parte do estado. Essa diversidade torna-se ainda mais relevante em um território que abrange desde fronteiras internacionais com Venezuela, Peru, Bolívia e Colômbia até divisas com Acre, Mato Grosso, Rondônia, Roraima e Pará;
- **Participação:** comitês de bacia, conselhos estaduais e escuta pública precisam ser fortalecidos;
- **Evidências:** as decisões precisam estar fundamentadas em evidências. Licenciamentos, incentivos e restrições devem ser pautados por métricas, mapas, estudos e laudos técnicos independentes, capazes de fornecer base técnica e científica para a tomada de decisão.

4. A Constituição do Estado do Amazonas define nove subregiões: Alto Rio Negro, Alto Solimões, Baixo Amazonas, Juruá, Madeira, Médio Amazonas, Purus, Região do Triângulo (Jutaí/Solimões/ Juruá) e Rio Negro e Solimões.

5. A sociobiodiversidade é a relação integrada entre a biodiversidade local e os sistemas socioculturais que vivem, manejam e dão significado a essa natureza. Em outras palavras, é a forma como a vida biológica e a vida social se conectam em um território específico — incluindo espécies, ecossistemas, povos, saberes, práticas produtivas e identidades culturais, especialmente em regiões onde povos indígenas, comunidades tradicionais e agricultores familiares manejam recursos naturais de forma sustentável.

Uma análise estratégica do macroambiente

Com o objetivo de compreender o macroambiente externo que influencia a implementação deste Plano, foi realizada uma análise das dimensões PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal). O diagnóstico permitiu identificar oportunidades, riscos e condicionantes estratégicos capazes de influenciar a execução das políticas públicas e a gestão ambiental no âmbito do Estado do Amazonas.

Dimensão Política

Fatores favoráveis

- Alinhamento do Governo Federal com o Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm), reativado com a meta de desmatamento zero até 2030. Esse contexto cria uma janela de oportunidade para institucionalizar o Plano em lei estadual e garantir sua continuidade para além dos ciclos eleitorais.
- Participação no Fórum Amazônia Protegida e engajamento ativo do Ministério do Meio Ambiente. Essa articulação amplia a legitimidade das ações estaduais e facilita o acesso a recursos federais destinados à fiscalização e à proteção ambiental.

Fatores desfavoráveis

- Instabilidade política nos 61 municípios do interior, dificultando a continuidade das agendas ambientais. O cenário aumenta o risco de descontinuidade dos programas intermunicipais e reforça a necessidade de mecanismos de proteção institucional e jurídica.
- Baixa capacidade institucional ambiental local, associada às frequentes mudanças de gestão. O quadro exige a criação de estruturas permanentes de governança, capazes de sobreviver às alternâncias políticas.

Implicações para a gestão

- Institucionalizar o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente por meio de lei estadual. Sem ancoragem legal, o Plano permanece vulnerável à descontinuidade administrativa. Recomenda-se a criação de uma estrutura formal de governança interfederativa, vinculada diretamente ao governador e à Casa Civil.
- Formalizar acordos de cooperação entre SEMA, IBAMA e municípios, reduzindo sobreposições de competências, lacunas de fiscalização e conflitos institucionais.

Dimensão Econômica

Fatores favoráveis

- Polo Industrial de Manaus (PIM) como âncora industrial de conservação: ao concentrar população e atividade econômica em Manaus, reduz a pressão por expansão agrícola, exploração madeireira e ocupação desordenada em áreas florestais do interior.
- Fundo Amazônia como fonte estratégica de financiamento: disponibiliza recursos capazes de ampliar programas de fiscalização, restauração ecológica, bioeconomia e fortalecimento institucional.
- Expansão do mercado global de carbono: com mais de 1,5 milhão de km² de cobertura vegetal preservada, o Amazonas possui ativo de carbono de escala multibilionária não monetizado.

Fatores desfavoráveis

- Elevada dependência fiscal da Zona Franca de Manaus: alterações na política tributária federal, especialmente relacionadas ao IPI, podem impactar significativamente as finanças estaduais. A concentração da atividade econômica em Manaus aumenta a vulnerabilidade da economia amazonense e reforça a necessidade de diversificação produtiva.
- Custo Amazônia e limitações logísticas: o transporte fluvial e aéreo eleva substancialmente os custos de operação do setor público e da iniciativa privada. Atividades como fiscalização ambiental, saúde, educação e infraestrutura demandam investimentos quatro ou cinco vezes superiores aos observados em estados com ampla malha rodoviária.
- Baixo acesso ao crédito verde: pequenos produtores rurais, agricultores familiares e comunidades ribeirinhas enfrentam dificuldades para acessar linhas de financiamento sustentável (AFEAM, BASA e BNDES), muitas vezes em razão da irregularidade fundiária. A restrição ao crédito reduz a capacidade de adoção de práticas produtivas sustentáveis e limita oportunidades de geração de renda.

Implicações para a gestão

- Estruturar mecanismos de financiamento sustentável para o interior: ampliar o acesso ao crédito verde e aos instrumentos de financiamento climático é condição essencial para transformar produtores rurais e comunidades tradicionais em provedores de serviços ecossistêmicos. Nesse contexto, o Estado deve mobilizar apoio institucional para a implementação dos fundos de sustentabilidade e desenvolvimento econômico previstos nos §§ 2º e 6º do art. 92-B do ADCT da Constituição Federal.
- Estruturar incubadoras e editais para *startups* da sociobiodiversidade amazônica: a bioeconomia em escala possui potencial para superar receitas de *commodities* com menor pegada ambiental. Para tanto, caberá ao Governo do Amazonas apoiar

a criação de incubadoras e *startups* voltadas ao desenvolvimento de tecnologias, produtos, processos e sistemas de monitoramento aplicados à sociobiodiversidade amazônica, impulsionando o crescimento da bioeconomia no Estado.

Quadro 3 - Diagnóstico econômico regional

O Custo Amazônia em números: serviços públicos custam de três a cinco vezes mais do que a média nacional

A ausência de malha rodoviária e a dependência de transporte fluvial e aéreo encarecem todos os serviços públicos no interior do Estado. Esse cenário também dificulta a atração de investimentos privados, comprometendo a capacidade de execução das políticas públicas, inclusive as de natureza ambiental.

3 a 5× É o multiplicador típico do custo amazônia em serviços públicos e investimentos privados no interior

O Amazonas é o único estado brasileiro em que a maior parte do território só é acessível por barco ou avião. Essa peculiaridade logística, conhecida como Custo Amazônia, impacta diretamente a execução de toda política pública no interior — incluindo fiscalização ambiental, atendimento de saúde, abastecimento de combustíveis, mobilização de equipes técnicas e viabilidade dos investimentos privados.

A combinação de distâncias continentais com a ausência de modal rodoviário e infraestrutura portuária precária, produz uma série de gargalos que o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente precisa explicitamente endereçar:

- **Fiscalização ambiental:** uma operação de campo no interior custa de três a cinco vezes mais do que a mesma operação em estados com malha rodoviária consolidada.
- **Insumos e medicamentos:** frete fluvial pode representar mais de 30% do valor final do produto entregue em municípios distantes.
- **Capacidade fiscal por km²:** relação fiscal/área no Amazonas é uma das menores do Brasil, tornando a tecnologia de monitoramento remoto não uma opção, mas a única alternativa viável.
- **Mobilidade da população ribeirinha:** em muitas calhas, o transporte fluvial intermunicipal é o único modal disponível, operando com frequência irregular e em condições portuárias precárias.

Fontes: Elaborado pelos autores (2026).

Dimensão sociocultural

Fatores favoráveis

- Maior população indígena do Brasil em termos absolutos: 490.935 indígenas, distribuídos em 259 etnias e 168 línguas, segundo o Censo 2022 do IBGE, dotados de conhecimentos milenares sobre a conservação do bioma. Trata-se de um capital humano, cultural e territorial insubstituível; a parceria com esses povos reduz custos de monitoramento e aumenta a eficácia das políticas ambientais.
- Movimento social organizado, atuante e experiente na defesa da sociobiodiversidade: essas organizações comunitárias atuam como mecanismos de controle social e parceiras estratégicas na implementação de políticas públicas.
- Forte demanda reprimida por melhores condições de vida facilita a adesão a programas públicos: há uma importante janela de receptividade para ações governamentais, pois populações vulneráveis tendem a aderir a programas de bioeconomia e conservação que gerem benefícios sociais e econômicos para as comunidades.

Fatores desfavoráveis

- Profunda desigualdade regional, com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) muito baixo em diversos municípios do interior: a pobreza estrutural aumenta a pressão sobre os recursos naturais; sem alternativas econômicas viáveis, a floresta frequentemente se converte em fonte imediata de sobrevivência.

- Urbanização caótica em Manaus e nas sedes urbanas do interior: a expansão de ocupações irregulares em áreas de várzea e de preservação permanente criam conflitos entre a política ambiental e o direito à moradia.

Implicações para a gestão

- Integrar políticas de saneamento, abastecimento de água, segurança alimentar e geração de renda às estratégias de preservação ambiental: a sustentabilidade ambiental é inalcançável sem sustentabilidade social. Os eixos de atuação devem ser articulados, pois não há política ambiental completa quando parcela da população ainda carece de condições básicas de dignidade, saúde, segurança alimentar e acesso aos serviços essenciais.

- Posicionar as comunidades como protagonistas e beneficiárias diretas dos mecanismos de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) e da bioeconomia: fortalecer e expandir os programas de PSA e as cadeias da bioeconomia garante que as comunidades sejam beneficiárias diretas dos ganhos econômicos da conservação, gerando renda e incentivando a proteção voluntária dos recursos naturais.

Dimensão tecnológica

Fatores favoráveis

- Sistemas PRODES/DETER/INPE com monitoramento remoto e georreferenciamento contínuo: a capacidade de detectar mudanças no uso do solo em tempo quase real constitui uma vantagem estratégica do Brasil para o monitoramento ambiental e o combate ao desmatamento.
- Ecossistema local de inovação consistente e em crescimento: existe no Amazonas, concentrado em Manaus, um ecossistema consolidado composto por Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, incubadoras e fontes de financiamento. Essa diversidade permitiu, por exemplo, o surgimento de startups agtech (tecnologias para a agricultura) e greentech (tecnologias ambientais). O ecossistema também conta com múltiplas fontes de financiamento, como os recursos da Lei de Informática da Zona Franca de Manaus, editais da FAPEAM e da FINEP, linhas do BNDES e Fundos de Investimento em Participações (FIPs).
- Internet das Coisas (IoT) e inteligência artificial para detecção precoce de desmatamentos ilegais: a aplicação de inteligência artificial a imagens de satélite permite antecipar ações de fiscalização e reduzir a extensão dos danos ambientais. Essas ferramentas serão essenciais para consolidar a BR-319 como uma rodovia modelo em monitoramento e preservação ambiental, permitindo acompanhamento em tempo real, resposta rápida a ilícitos e presença estatal contínua ao longo de todo o corredor rodoviário e de suas áreas de influência.

Fatores desfavoráveis

- Apagão digital: a baixa ou inexistente conectividade em vastas áreas do interior do Estado exclui comunidades dos sistemas de alerta, da telemedicina, dos serviços públicos digitais e das ferramentas de inteligência da segurança pública. Além disso, reduz a eficiência da fiscalização ambiental, em razão da demora na transmissão e no processamento das informações.

- Grave *déficit* de analistas de dados, especialistas em sensoriamento remoto e engenheiros ambientais nos municípios: tecnologia sem capital humano qualificado para operá-la transforma-se em ativo ocioso. Essa lacuna é particularmente crítica nos municípios do interior.

Implicações para a gestão

- Investimento estruturante em conectividade por meio de satélites de órbita baixa (LEO), como a *Starlink*, para monitoramento e sensoriamento das calhas dos rios: a conectividade é pré-requisito para todo o sistema de monitoramento ambiental, gestão pública e inclusão digital do interior.

- Criação de programas de formação de agentes ambientais em parceria com UFAM, UEA, INPA, IFAM e Fiocruz Amazônia: o capital humano local é o principal ativo estratégico para garantir a operação contínua dos sistemas de monitoramento, fiscalização e gestão ambiental no longo prazo.

Quadro 4 - Paradoxo tecnológico do plano

A digitalização integral do licenciamento ambiental convive com o apagão digital em vastas áreas do interior

A meta de modernização integral do fluxo eletrônico de licenciamento ambiental no IPAAM pressupõe conectividade que, em parte expressiva do território, ainda não existe, exigindo solução paralela de inclusão digital.

100% Meta de modernização do fluxo de licenciamento ambiental do ipaam

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do Amazonas avança decisivamente na governança digital do meio ambiente, com sistemas integrados, licenciamento eletrônico modernizado, *dashboards* públicos, sensoriamento remoto, inteligência artificial aplicada a imagens de satélite e outros recursos, mas, em grande parte do interior, simplesmente não há conexão à internet disponível com qualidade e estabilidade suficientes. Sem conectividade nas pontas, a digitalização do Amazonas vira ferramenta de exclusão. São frentes de ação para resolver esse paradoxo:

- **Satélites LEO:** investimento estruturante em conectividade via constelações de baixa órbita (*StarLink* e similares) para todas as calhas dos rios;
- **Postos digitais ambientais:** instalação de pontos físicos de acesso ao IPAAM nas sedes municipais, com servidor presencial qualificado ou serviço local conveniado;
- **Modo *offline-first*:** sistemas estaduais ambientais devem operar com sincronização posterior, permitindo trabalho de campo sem conexão permanente;
- **Inclusão digital indígena**: protocolos específicos para acesso digital às terras indígenas, respeitando a Convenção 169/OIT de modo a proteger seus territórios e garantir a participação efetiva nas decisões que os afetam.

Fontes: Elaborado pelos autores (2026).

Dimensão Ecológica

Fatores favoráveis

- O Amazonas possui mais de 1,5 milhão de km² de área preservada: abriga uma das maiores reservas florestais e hídricas do planeta. A Floresta Amazônica e a Bacia Amazônica constituem um patrimônio natural estratégico para a estabilidade climática global, cuja valoração é condição fundamental para o desenvolvimento dos mercados de carbono e dos serviços ecossistêmicos.
- O Amazonas possui a maior bacia hidrográfica de água doce e navegável do planeta: a Bacia Amazônica constitui uma reserva hídrica estratégica em escala global, cuja preservação está diretamente associada à segurança climática, hídrica e alimentar.
- Santuário de megabiodiversidade: estima-se que cerca de 10% da biodiversidade mundial catalogada esteja presente na Amazônia. Esse patrimônio constitui uma base estratégica para a biotecnologia, a farmacologia, a bioeconomia e a indústria de cosméticos, representando um ativo de pesquisa, desenvolvimento e inovação ainda amplamente inexplorado.

Fatores desfavoráveis

- Vulnerabilidade direta às mudanças climáticas: as secas extremas de 2023 e 2024 e as cheias históricas de 2021 e 2022 demonstram que o patrimônio ecológico amazônico encontra-se sob crescente pressão. A continuidade da degradação ambiental pode comprometer a capacidade de absorção de carbono da floresta, além de gerar impactos severos sobre as populações que dependem diretamente dos rios para mobilidade, abastecimento e subsistência.

- Aumento das queimadas em sub-bosques (sob a copa das árvores) como mecanismo associado ao desmatamento: fogo em floresta densa representa destruição irreversível em escala de décadas, pois fragiliza a floresta a partir de sua capacidade de regeneração. Quando o sub-bosque começa a queimar, a floresta perde umidade e biodiversidade, tornando-se mais vulnerável a novos incêndios. É um processo que aprofunda a degradação florestal, reduz a resiliência dos ecossistemas e aumenta o risco de colapso ambiental em áreas antes consideradas estáveis.

- Rápidas alternâncias dos ciclos de *El Niño* e *La Niña*: os fenômenos *El Niño* e *La Niña* produzem impactos severos na vida humana, na flora e na fauna, moldando diretamente os extremos hidrológicos do Amazonas. Em anos de *El Niño*, o aquecimento do Pacífico reduz as chuvas na região, intensifica o calor e aumenta o risco de secas severas, com rios muito baixos e forte impacto sobre comunidades, navegação e ecossistemas. Já a *La Niña* esfria o Pacífico, fortalece a umidade amazônica e favorece cheias mais intensas, como as registradas em 2021. Para 2026, as projeções indicam elevada probabilidade de condições associadas ao *El Niño*, mantendo o risco de seca em patamar elevado.

Implicações para a gestão

- Criar programas permanentes de Defesa Civil articulados às políticas ambientais e ao monitoramento meteorológico: eventos extremos exigem respostas rápidas e coordenadas. A integração entre alertas climáticos, gestão ambiental e proteção civil é essencial para reduzir danos humanos, sociais e ecológicos.

- Implantar infraestrutura local de resiliência climática para comunidades expostas a cheias e secas: a ausência de sistemas seguros de abastecimento de água, energia, saneamento, logística de emergência e rotas de evacuação amplia a vulnerabilidade das populações amazônicas. Comunidades mais resilientes reduzem sua exposição a crises e diminuem a pressão sobre os recursos naturais, tornando a adaptação climática uma estratégia central da política ambiental do Estado.

Dimensão Legal

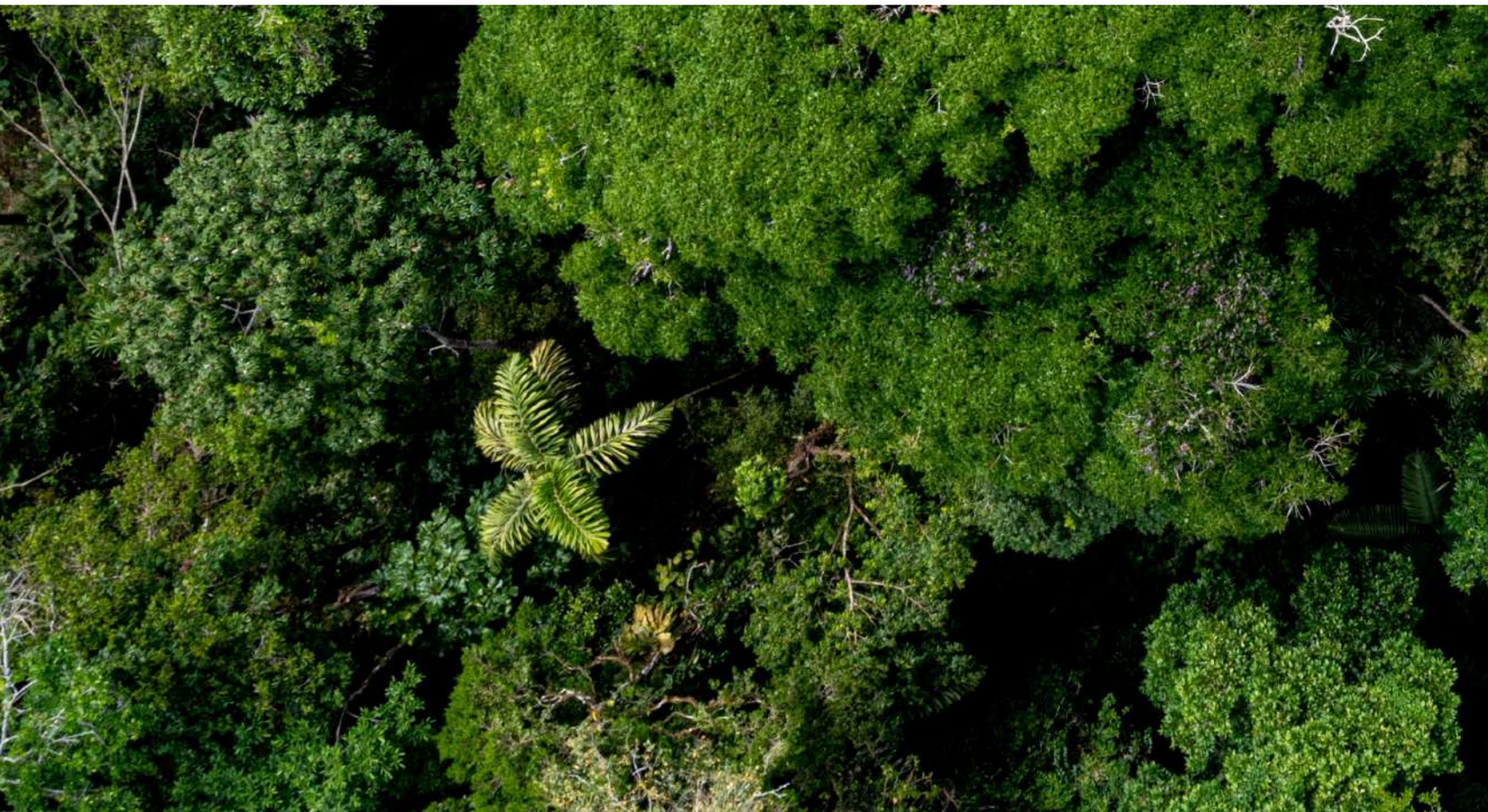
Fatores favoráveis

- Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020): estabelece metas de universalização, prevê a regionalização da prestação dos serviços e amplia as possibilidades de participação da iniciativa privada por meio de diversos arranjos contratuais (concessões, Procedimentos de Manifestação de Interesse – PMI, contratos de programa e parcerias público-privadas). O marco permite a melhoria da qualidade de vida e a adoção de engenharias financeiras com capital privado (nacional e internacional) para universalizar o saneamento ribeirinho.

- Existência de um robusto marco regulatório: o Código Florestal e o Cadastro Ambiental Rural (Lei nº 12.651/2012), o Plano Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (Plano ABC+), a Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho (Decreto nº 10.088/2019) e o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (Lei nº 9.985/2000) formam uma base legal consistente para promoção da conservação dos recursos naturais, responsabilização de infratores, proteção de terras indígenas e Unidades de Conservação, bem como a utilização racional da biodiversidade amazônica.

Fatores desfavoráveis

- Lacunas e desatualizações na legislação ambiental estadual: normas defasadas podem criar brechas exploradas por grileiros, garimpeiros e demais infratores ambientais. Torna-se necessária uma revisão legislativa capaz de fortalecer os mecanismos de responsabilização das atividades ilegais e, simultaneamente, ampliar a segurança jurídica para aqueles que utilizam os recursos naturais de forma sustentável e geram desenvolvimento local.



- Sobreposição de competências entre IPAAM, IBAMA e ICMBio: conflitos de atribuições e interpretações podem gerar morosidade administrativa, retrabalho institucional e insegurança jurídica, permitindo que crimes ambientais prescrevam sem punição afetiva.
- Morosidade no contencioso jurídico ambiental: processos que levam anos para serem concluídos reduzem o efeito dissuasório da fiscalização e podem transmitir a percepção de impunidade. Por outro lado, empreendimentos estratégicos submetidos à judicialização prolongada permanecem paralisados por longos períodos, atrasando investimentos e comprometendo políticas públicas essenciais ao desenvolvimento sustentável, como exemplifica o caso da BR-319.

Implicações para a gestão

- Submeter à Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas (ALEAM) proposta de revisão e consolidação do arcabouço normativo ambiental estadual: construir uma legislação moderna, clara e atualizada é condição essencial para assegurar segurança jurídica, licenciamento eficiente e mecanismos eficazes de controle ambiental.
- Pacificar competências por meio de acordos interfederativos formais: estabelecer protocolos claros de cooperação entre os órgãos ambientais federais, estaduais e municipais, reduzindo sobreposições, eliminando lacunas operacionais e aumentando a eficiência das ações de fiscalização, monitoramento e licenciamento.

Síntese estratégica do ambiente de decisão

A matriz SWOT consolida os principais achados do diagnóstico realizado ao longo deste Plano, integrando fatores internos — forças e fraquezas da capacidade estatal amazonense — aos fatores externos representados por oportunidades e ameaças presentes no ambiente político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal. Essa síntese permite identificar os condicionantes que poderão favorecer ou dificultar a implementação das ações propostas, servindo de base para a definição das prioridades estratégicas do Plano.

Forças: os ativos que posicionam o Amazonas no cenário global

- Mais de 97% da cobertura florestal original do Amazonas mantem-se preservada, resultando na maior área florestal contínua do planeta: esse ativo único e insubstituível posiciona o Estado como protagonista global das pautas climáticas e de biodiversidade.
- 42 Unidades de Conservação estaduais e milhões de hectares em territórios protegidos por regime jurídico específico: a estrutura legal e territorial de proteção está demarcada. O desafio agora é gestão efetiva com promoção de bem-estar à população.
- Equipes da SEMA e do IPAAM com experiência operacional em campo: existe no Amazonas um capital humano sênior altamente especializado, além de base para programas de mentoria e transferência de conhecimento institucional.
- INPA, UFAM e Fiocruz Amazônia como referências mundiais de pesquisa biológica sediadas em Manaus: o ecossistema científico de classe mundial pode transformar biodiversidade em escala de produção, com vistas ao mercado interno brasileiro e ao mercado de exportação.
- Legitimidade consolidada para acessar o Fundo Amazônia: o histórico de compliance com financiadores internacionais é um ativo de confiança que reduz custo de capital.
- Sabedoria milenar dos povos indígenas em conservação e uso múltiplo dos biomas: o conhecimento ancestral tradicional é complementar à ciência formal. Parcerias etnoecológicas geram soluções de baixo custo e alta eficácia.
- Maior reserva de recursos hídricos potáveis do mundo forma um ativo estratégico global crescente: o Estado possui posição negociadora privilegiada em acordos de segurança hídrica internacional. Já existem iniciativas de exportação de água premium de empresas amazonenses.

Fraquezas: as limitações que reduzem a capacidade de execução

- Quadro técnico expressamente subdimensionado para a magnitude do território a fiscalizar: a relação fiscal/km² no Amazonas é uma das piores do país. Concursos públicos foram realizados em 2026 pela SEMA-AM e pelo IPAAM, mas a capacitação continuada, o dimensionamento do quadro técnico e a adoção de tecnologias associadas à inteligência de fiscalização permanecem como gargalos centrais.

- Baixa arrecadação tributária no interior, decorrente da limitada atividade econômica local, o que gera forte dependência das receitas produzidas em Manaus por meio da Zona Franca para o financiamento de ações e da fiscalização ambiental: trata-se de uma vulnerabilidade fiscal estrutural. Por isso, a diversificação das fontes de receita, por meio da dinamização de novos vetores econômicos e da ampliação dos mecanismos de pagamento por serviços ambientais, é imperativa.

- Cobertura de saneamento básico assimétrica: o abastecimento de água atende 81% da população, mas o esgotamento sanitário alcança apenas 28,63% (Instituto Trata Brasil/SNIS, ano-base 2024): a ausência de saneamento gera doenças, degrada igarapés e inviabiliza o turismo ecológico como vetor econômico.

- Desordem crônica na posse da terra e defasagem na regularização fundiária rural: sem titulação das áreas, qualquer tentativa de fomento sustentável perde a efetividade. Com a insegurança jurídica, a grilagem prospera.

- Comunicação ineficiente e baixa integração digital entre bases da União e do Estado: dados fragmentados geram retrabalho, inconsistências em autos de infração e perda de eficiência administrativa.

- Custeio financeiro proibitivo para operação de serviços públicos no interior isolado: o Custo Amazônia inviabiliza fiscalização regular em regiões remotas. A utilização de tecnologias de monitoramento remoto é uma alternativa viável.

- Lentidão cartorial e burocracia no licenciamento ambiental impedem a expansão formal de empresas: essa lentidão acaba direcionando muitos empreendedores para a informalidade, onde encontram um ambiente sem parâmetros claros de controle e responsabilidade ambiental.

- Zoneamento Econômico-Ecológico em um estágio inicial: embora o Amazonas já possua um marco legal para o ZEE, sua execução prática ainda não ocorreu. Até o momento, apenas a subregião do Purus teve o processo efetivamente iniciado (Lei nº 3.645/2011), com produtos em escala 1:250.000 e diretrizes voltadas ao uso florestal sustentável e à regularização fundiária. O restante do território permanece sem ZEE implementado.

Oportunidades que podem impulsionar o desenvolvimento

- **Expressiva valorização do mercado global de créditos de carbono jurisdicional:** existe uma janela estratégica para a monetização da floresta em pé e, quanto mais cedo o Amazonas estruturar e formalizar projetos de REDD+, maiores tendem a ser os retornos financeiros. Para que esses benefícios alcancem efetivamente a população do interior, o Estado deve criar mecanismos de repartição de benefícios, como Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA), fundos comunitários e contratos transparentes, garantindo que a renda gerada pelo carbono chegue de forma direta e concreta às famílias que conservam a floresta.

- **Consolidação da agenda ESG pressionando multinacionais por cadeias produtivas rastreáveis:** o Amazonas pode se posicionar como fornecedor premium global diante da crescente demanda por produtos certificados. Esse movimento favorece a atração de investimentos responsáveis, amplia o acesso a mercados internacionais e fortalece atividades econômicas associadas à rastreabilidade, à baixa emissão de carbono e à conservação da floresta em pé.

- **Bioeconomia com potencial de escalar receitas bilionárias não dependentes de *commodities*:** a produção de açaí, castanha, pirarucu, óleos vegetais e princípios ativos amazônicos apresenta margens muito superiores às *commodities* de baixo valor unitário, especialmente quando convertidos em fitofármacos, fitoterápicos, fitocosméticos e insumos farmacêuticos ativos vegetais (IFAV). A biodiversidade amazônica, quando articulada com a ciência, a tecnologia e os processos industriais, pode multiplicar o valor da produção em dezenas de vezes, rompendo com o modelo extrativista de baixo retorno e posicionando o Estado como líder nacional na indústria de base biológica sustentável. Trata-se de uma oportunidade concreta de gerar receitas bilionárias, interiorizar o desenvolvimento, preservar os recursos naturais e transformar agricultores familiares em fornecedores estratégicos de insumos de alto valor agregado.

- **Fundos bilaterais internacionais, mecanismos GEF, REDD+ e Fundo Amazônia disponíveis para estados com histórico ambiental sólido:** a cooperação internacional representa uma fonte de capital não oneroso capaz de financiar ações de conservação, PSA e iniciativas de bioeconomia sem gerar endividamento público. O Amazonas reúne condições favoráveis para acessar esses mecanismos, como arcabouço jurídico consolidado, governança participativa, redução recente do desmatamento e potencial para implantar sistemas de Monitoramento, Relato e Verificação (MRV). Para captar recursos em maior escala, o Estado deverá estruturar projetos tecnicamente consistentes, com salvaguardas sociais, repartição justa de benefícios e integração entre carbono, água e biodiversidade. Trata-se de uma oportunidade concreta para converter ativos ambientais em investimentos diretos nos territórios, fortalecendo as populações locais e impulsionando a economia de baixo carbono.

- **Otimização da fiscalização com tecnologias de monitoramento de baixo custo:** o avanço acelerado das tecnologias de monitoramento, com drones de pequeno porte, satélites de órbita baixa (LEO), sensores IoT e plataformas de inteligência artificial, cria uma oportunidade inédita para o Amazonas superar sua histórica limitação de pessoal na fiscalização territorial. O barateamento desses equipamentos e serviços, aliado à possibilidade de implantação de projetos piloto de pesquisa, desenvolvimento e inovação, além da capacidade de processamento em nuvem e à integração de dados geoespaciais, permite ao Estado multiplicar sua presença operacional sem multiplicar sua força de trabalho.

- **Promoção de indústrias amazonenses e atração de empresas nacionais e estrangeiras que atuam no crescente mercado de superalimentos e fármacos baseados em ingredientes da biodiversidade amazônica:** esse mercado cresce de forma acelerada, impulsionado por consumidores que buscam produtos mais saudáveis, sustentáveis e rastreáveis. Nesse cenário, o Amazonas ocupa posição estratégica por reunir uma das maiores biodiversidades do planeta, uma forte tradição de uso de insumos regionais associada ao conhecimento ancestral das comunidades tradicionais sobre princípios ativos e um conjunto de cadeias produtivas capazes de fornecer insumos de alto valor agregado. Ao mesmo tempo, as indústrias farmacêutica, cosmética e nutracêutica ampliam continuamente a demanda por compostos bioativos amazônicos. Soma-se a isso a existência de um arcabouço jurídico consolidado — incluindo o Processo Produtivo Básico (PPB), a Preponderância de Matéria-Prima Regional e os instrumentos decorrentes da Reforma Tributária — que assegura incentivos fiscais para esse tipo de industrialização.

- **Celebração de Parcerias Público-Privadas (PPP) para implantação de projetos de saneamento no interior:** o Marco Legal do Saneamento estabelece metas obrigatórias de universalização, incentiva a prestação regionalizada e abre espaço para a entrada de operadores privados com capacidade técnica e financeira. Esse novo ambiente regulatório cria condições para que o Estado avance rapidamente na oferta de água tratada, esgotamento sanitário e manejo de resíduos, especialmente nos municípios do interior, onde o *déficit* é historicamente elevado. Essa estratégia dialoga diretamente com o Plano Estratégico de Desenvolvimento da Infraestrutura e Logística, que prevê investimentos anuais equivalentes a 2,5% do PIB estadual, e também com o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Atração de Investimentos,

que posiciona o Amazonas como destino prioritário para capital sustentável, fundos verdes e investidores internacionais. Ao estruturar PPPs de saneamento com governança eficaz, regulação clara e segurança jurídica, o Estado pode captar capital privado internacional — incluindo fundos ESG, bancos multilaterais e investidores de impacto — sem comprometer o orçamento estadual. A regionalização do saneamento permite integrar a política de infraestrutura com a estratégia de desenvolvimento territorial, pois fortalece polos regionais; reduz desigualdades entre capital e interior; melhora indicadores de saúde, educação e produtividade; aumenta a atratividade de investimentos em turismo, bioeconomia e cadeias produtivas locais.

- **Geração em massa de empregos verdes para a população amazônica:** a transição para uma economia sustentável no Amazonas exige uma estratégia capaz de transformar as maiores riquezas do Estado (que são a população jovem e os recursos naturais) em força de trabalho qualificada para proteger, manejar e inovar a partir dos insumos e serviços da floresta. Integrar o meio ambiente e os vetores econômicos derivados (bioeconomia, turismo, fruticultura, produtos florestais, economia criativa, indústria e comércio) em uma política de formação e empregabilidade resultará no maior programa de empregos verdes da história do Amazonas. A juventude, hoje marcada por altas taxas de informalidade, desemprego e cooptação pelo crime organizado, pode se tornar protagonista de uma nova economia baseada em floresta em pé, inovação, tecnologia ambiental e serviços ecossistêmicos. Para isso, será necessário combinar qualificação técnica, infraestrutura logística, cadeias produtivas sustentáveis e novos mercados verdes (fiscalização ambiental inteligente, ecoturismo e turismo de base comunitária, manejo florestal comunitário e produtos da sociobiodiversidade, fruticultura sustentável e agroindústrias verdes, indústria verde e tecnologia ambiental, comércio e cadeias criativas sustentáveis, economia criativa e bioeconomia cultural).

- **Execução do Zoneamento Econômico-Ecológico:** o ZEE permite que o Amazonas avance com segurança jurídica, previsibilidade e rigor técnico, sendo um instrumento efetivo de planejamento territorial e de desenvolvimento sustentável. A adoção de um modelo de execução em fases permitirá ao Estado avançar de forma realista, contínua e tecnicamente correta na construção do ZEE estadual. A fase 1 se concentra na atualização e levantamento de dados das sub-regiões Purus, Madeira e Juruá, atualmente mais avançadas em termos de execução do atual ZEE normatizado, criando a base científica necessária. A fase 2 consiste na ampliação do processo para as demais sub-regiões, incorporando análises de capacidade de suporte, vocações produtivas, riscos ambientais, conectividade ecológica e validação social. A fase 3 representa a consolidação do trabalho com a normatização, institucionalização e lançamento de plataforma geoespacial.

Ameaças (Threats)

- **Expansão virulenta do arco do desmatamento no Sul do Amazonas (Apuí, Boca do Acre e Lábrea):** há uma frente de avanço consolidada e bem financiada que atua sobre os recursos naturais no Sul do Amazonas. Sem resposta proporcional para o enfrentamento, por parte do poder público, os danos ao bioma e às populações serão irreversíveis.

- **Garimpo ilegal persistente invadindo Terras Indígenas e contaminando rios com mercúrio:** o avanço do garimpo ilegal no Amazonas deixou de ser apenas um crime ambiental para se tornar uma crise humanitária e ecológica de escala geracional. A contaminação por mercúrio — metal pesado que se acumula na cadeia alimentar — produz danos irreversíveis, afetando crianças, gestantes, fauna aquática e toda a base alimentar de comunidades ribeirinhas e indígenas. Trata-se de um impacto que ultrapassa o presente: compromete o desenvolvimento cognitivo, a saúde e a segurança alimentar de gerações futuras. A devastação ambiental é acompanhada por uma engrenagem criminosa altamente organizada, que financia dragas, aeronaves clandestinas, armas e redes de lavagem de dinheiro. O Plano de Segurança Pública demonstra que facções utilizam garimpos como bases logísticas, rotas de abastecimento e corredores para tráfico de drogas, armas e pessoas. Embora parte das famílias dependa historicamente da atividade garimpeira artesanal, os maiores danos — ambientais, sociais e de segurança — são provocados por grupos criminosos que cooptam trabalhadores vulneráveis, exploram comunidades e impõem regimes de violência e servidão. Jovens são aliciados com promessas de renda rápida, enquanto lideranças comunitárias são intimidadas ou eliminadas.

- **Intensificação de eventos climáticos extremos.** Os eventos climáticos extremos, cada vez mais frequentes e intensos, já constituem um dos maiores riscos estruturais ao desenvolvimento do Amazonas. Secas severas reduzem drasticamente a navegabilidade dos rios, interrompem cadeias logísticas, isolam comunidades, comprometem o abastecimento de água e energia e elevam o custo de vida no interior. Cheias excepcionais, por sua vez, inundam áreas urbanas e rurais, danificam moradias, destroem lavouras, afetam a saúde pública e pressionam os sistemas de assistência social. Esses eventos deixaram de ser apenas um desafio ambiental sazonal a ser enfrentado pontualmente pela administração pública e passa a ser, cada vez mais, um fator transversal de risco econômico, social e territorial, exigindo planejamento integrado, investimentos contínuos e governança capaz de mitigar os impactos das mudanças climáticas que já estão em curso enquanto se conscientiza as novas gerações da importância do meio ambiente para o suporte da vida no planeta.

- **A grilagem sistêmica, operada por organizações criminosas altamente estruturadas**, explora as brechas da insegurança fundiária no Amazonas e transforma o território em ativo para atividades ilícitas. A grilagem se retroalimenta das falhas administrativas seculares, marcada por sobreposição de títulos, ausência de georreferenciamento, registros frágeis e a limitada capacidade institucional no território. Esse cenário é um ambiente propício para falsificação documental, invasões planejadas e especulação territorial, onde as organizações criminosas atuam com lógica empresarial e escala industrial, impulsionando desmatamento, conflitos e ocupações ilegais. A resposta do Estado precisa combinar inteligência, tecnologia, governança territorial e ação interagências (União, Estado e Municípios), articulando regularização fundiária, proteção ambiental e segurança pública. Regularizar é proteger os recursos naturais a partir da promoção de segurança jurídica da propriedade, mas sem ordenamento territorial, o crime avança.

- **Volatilidade dos mercados de *commodities* e dos créditos de carbono**. A oscilação dos preços internacionais de *commodities* florestais e dos créditos de carbono exige que o Amazonas não dependa de um único mecanismo financeiro para sustentar sua política ambiental. A volatilidade é agravada quando há insegurança fundiária, pois, territórios com risco jurídico elevado não conseguem acessar mercados de carbono, PSA ou investimentos verdes.

- **Contaminação hídrica por efluentes**. O Amazonas transformou-se em um território predominantemente urbano ao longo das últimas três décadas, passando de 60% de população urbana em 2000 para mais de 86% em 2025. Esse processo acelerado de urbanização ocorreu sem a expansão proporcional de saneamento básico, o que intensificou o lançamento de esgoto doméstico e resíduos industriais diretamente nos igarapés e rios. A dinâmica social e econômica vivida nas cidades amazônicas — marcada pela expansão urbana desordenada, ocupação de áreas de várzea e ausência de infraestrutura adequada — tem degradado os cursos d'água, afetando a pesca, a saúde pública e o potencial turístico de toda a malha fluvial.

- **Risco de descontinuidade administrativa e ruptura dos pacotes operacionais ambientais em curso.** Os ciclos eleitorais representam a principal ameaça à continuidade de planos decenais, como o que estamos propondo, programas estruturantes e pacotes operacionais ambientais em andamento.

- **A cada mudança de governo, há risco de ruptura institucional**, desmobilização de equipes técnicas, interrupção de contratos, paralisação de monitoramentos e redefinição de prioridades, o que compromete a efetividade das políticas ambientais e fragiliza a governança do setor. Para que esse risco seja mitigado na próxima gestão, será necessário institucionalizar mecanismos de continuidade desde o início, garantindo que programas estratégicos não dependam exclusivamente da vontade política momentânea.

Quadro 5 — Matriz PESTEL × SWOT cruzada

Matriz PESTEL-SWOT consolida 79 fatores em seis dimensões estratégicas

Cruzamento dos fatores político-jurídicos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais com forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do contexto amazonense.

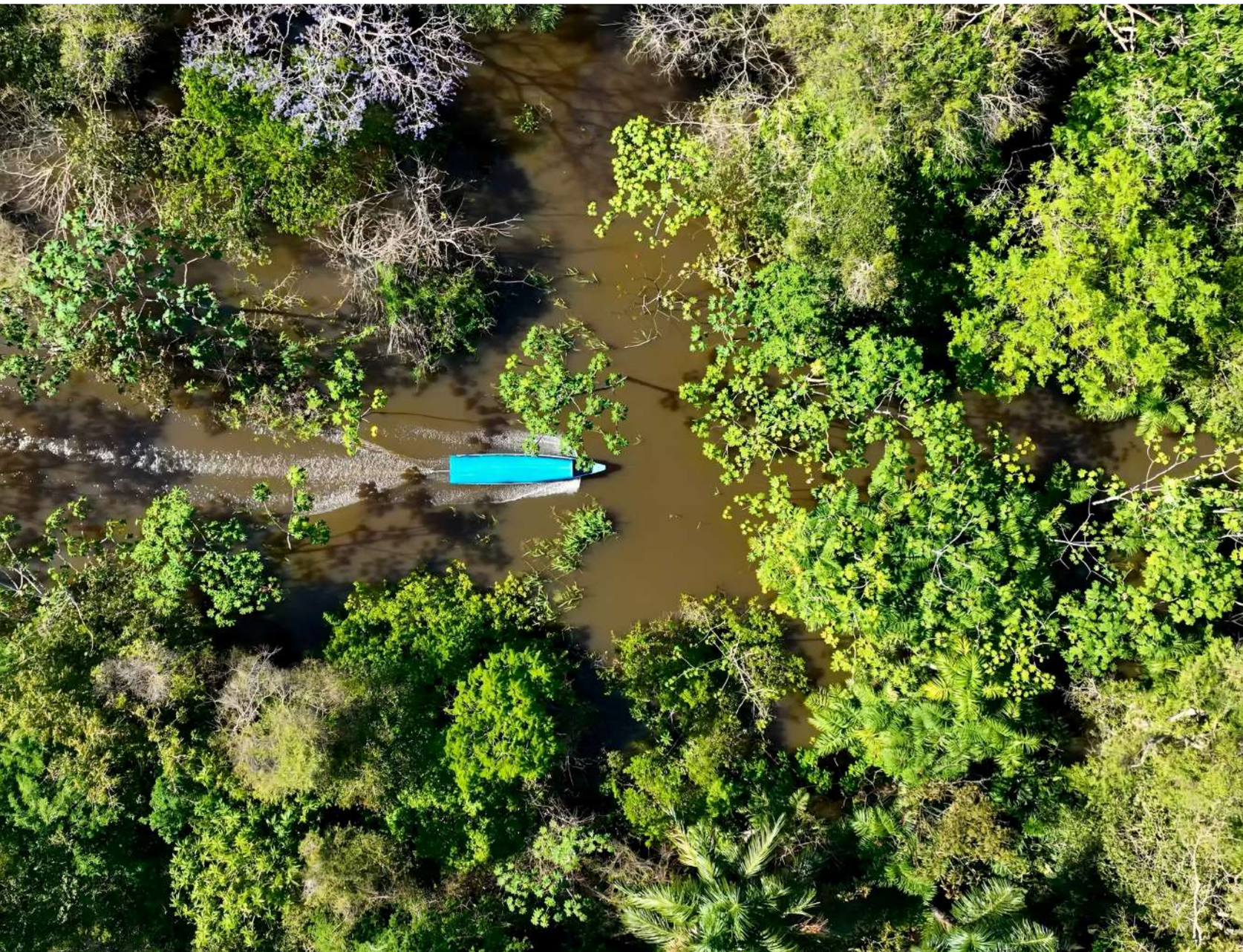
Dimensão: Político	
FORÇAS	• Alinhamento da agenda climática federal (PPCDAm reativado; meta desmatamento zero); • Participação no Fórum Amazônia Protegida; engajamento ativo do MMA.
FRAQUEZAS	• Instabilidade política municipal dificultando engajamento contínuo; • Baixa capacidade institucional ambiental nos 61 municípios do interior; • Execução do Planejamento Econômico-Ecológico (ZEE) paralizado, criando insegurança jurídica para o desenvolvimento do estado do Amazonas.
OPORTUNIDADES	• Criar a blindagem técnico-jurídica contra descontinuidades de execução da política ambiental estadual por meio da institucionalização, por lei estadual, do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do Amazonas, diante do alinhamento da agenda ambiental estadual e federal; • Criar estruturas suprapartidárias nos municípios (conselhos, fundos legais etc.) que sobrevivam a mandatos; • Criar acordos formais entre estado, municípios e União para eliminar lacunas e sobreposição de funções na fiscalização; • Executar o Zoneamento Econômico-Ecológico por fases, adotando blocos de subregiões e institucionalizando cada fase.
AMEAÇAS	• Lobbies de grupos econômicos ou ideológicos que buscam flexibilizar a lei ambiental para simples exploração do recurso natural; • Descontinuidade administrativa de políticas promissoras ao meio ambiente e às populações.
Dimensão: Econômica	
FORÇAS	• Zona Franca de Manaus (PIM) estabilizadora de parte da pressão humana sobre a floresta ao concentrar população; • Viabilidade de captação do Fundo Amazônia (R$ 3,642 bi captados) no ciclo corrente; • Estoque de carbono não monetizado (1,5 milhões de Km² preservado) diante de um mercado global de carbono em expansão; • Diversidade ambiental e estoque de princípiios ativos, frente ao potencial multibilionário da bioeconomia; • Consolidação da agenda ESG pressionando empreendimentos a adoção de práticas sustentáveis.
FRAQUEZAS	• Dependência fiscal da Zona Franca de Manaus e de poucas *commodities* derivadas da biodiversidade amazônica; • Custo Amazônia (logístico) proibitivo, encarecendo o custo dos serviços públicos e os investimentos privados; • Escassez de crédito verde acessível aos pequenos agricultores e familiares, diante da irregularidade fundiária; • Lentidão cartorial no Licenciamento Ambiental, impedindo expansão econômica de empreendimentos em todo o estado.

OPORTUNIDADES	• Escalar bioeconomia e sociobiodiversidade; • Fortalecer mecanismos de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) e bioeconomia com protagonismo das comunidades, atraindo capital ESG e cooperação internacional (GEF, Fundo Amazônia/REDD+) para gerar renda e incentivar a conservação voluntária; • Incentivar a criação de empregos verdes; • Acesso aos mercados de superalimentos, fármacos e demais princípios ativos amazônicos; • Investir em infraestrutura no interior para estimular a economia local de base sustentável, gerar renda e aumentar a arrecadação dos municípios, especialmente diante das novas regras da reforma tributária; • Mobilizar apoio político e propor ao Governo Federal a criação de fundos de sustentabilidade e desenvolvimento econômico para o Amazonas e para os estados da Amazônia Ocidental e Amapá, definidos na Constituição Federal, a fim de financiar infraestrutura e impulsionar atividades sustentáveis no estado.
AMEAÇAS	• Perda de arrecadação do estado do Amazonas diante das mudanças impostas pela Reforma Tributária, o que pode implicar em redução de recursos destinados às políticas de meio ambiente (ações de fiscalização e fomento de atividades sustentáveis); • Volatilidade dos mercados de *commodities* amazônicas; • Choques financeiros nos créditos de carbono; • Insuficiência de fundos estaduais de garantia ao crédito voltados às atividades sustentáveis (bioeconomia, manejo florestal, energia limpa, agricultura de baixo carbono etc.).
Dimensão: Sociocultural	
FORÇAS	• A maior população indígena do país: 490.935 indígenas distribuídos em 259 etnias e 168 línguas, com conhecimento milenar sobre conservação do bioma; • Equipes da SEMA/IPAAM com experiência de campo, o que pode auxiliar em futuro programa de mentoria e transferência de conhecimento a novos servidores e comunidades; • Movimento social organizado e experiente demandando melhores condições ambientais e de vida, fortalecendo a democracia.
FRAQUEZAS	• Profunda desigualdade regional entre Manaus e o interior (baixíssimos IDH nos municípios do interior); • Urbanização caótica gerando ocupações irregulares e de risco (invasões) em áreas de preservação.
OPORTUNIDADES	• Criar programas de reconhecimento do homem (população) como parte legítima do ambiente, universalizando saneamento, abastecimento hídrico, segurança alimentar e renda vinculados à preservação ambiental; • Empoderar comunidades como guardiãs da floresta.
AMEAÇAS	• Pressão migratória desordenada e expansão urbana irregular; • Vulnerabilidade social de comunidades ribeirinhas frente a eventos climáticos extremos.
Dimensão: Tecnológica	
FORÇAS	• Acesso aos sistemas PRODES/DETER/INPE que permitem monitoramento remoto e georreferenciamento; • Ecossistema local de inovação consistente e em crescimento, com investimentos em startups de agtech e green-tech em Manaus; • Aplicações de IoT e IA para detecção de desmates ilegais antes de se consolidarem.
FRAQUEZAS	• Baixa conectividade no interior; • Grave *déficit* de analistas de dados, fiscais de sensoriamento remoto e engenheiros ambientais atuando nos municípios; • Quadro técnico insuficiente nos órgãos ambientais para fiscalização de campo e acompanhamento de processos administrativos; • Falta de integração dos sistemas estaduais com os sistemas municipais e federais.

OPORTUNIDADES	• Implantar conectividade via satélites LEO (*starlink*) e modo offline-first que permita trabalho de campo sem conexão permanente; • Utilizar drones e satélites no monitoramento; • Intensificar a formação de capital humano junto a universidades locais (UFAM, INPA, IFAM e UEA) e innstituições internacionais, priorizando os povos originários e tradicionais e o conhecimento das equipes técnicas do IPAAM/SEMA; • Apoiar a criação de incubadoras e startups que desenvolvam tecnologias para produtos, processos e monitoramento da sociobiodiversidade amazônica e malha de movimentação de cargas e pessoas (rios e estradas), impulsionando o crescimento da bioeconomia e a segurança ambiental no estado.
AMEAÇAS	• Defasagem tecnológica crítica por falta de investimentos, o que pode impedir a expansão de tecnologias de monitoramento remoto, deixando o Estado atrás do aparato tecnológico usado por atores ilegais; • Apagão digital do interior, pela ausência de conectividade; • Ataques cibernéticos que podem expor dados sensíveis, diante do fato de a Amazônia ser estratégica para o mundo; • Dependência tecnológica externa, de plataformas e equipamentos estrangeiros, fragilizando a autonomia do Estado em monitoramento e gestão ambiental, em tempos de tensão geopolítica, representa risco direto à soberania e à continuidade das operações.
Dimensão: Ecológica	
FORÇAS	• Maior território preservado do país (mais de 1,5 milhão de km²), abrigando a maior bacia hidrográfica navegável, reserva hídrica potável e reserva florestal do planeta; • Existência de 42 Unidades de Conservação; • Reservatório global de megabiodiversidade e carbono.
FRAQUEZAS	• Eventos climáticos extremos causados pelos fenômenos *El Niño* e *La Niña* (Secas - 2023/2024; Cheia - 2021/2022), resultando em perda de diversidade da ictiofauna e danos às populações; • Aumento de queimadas em sub-bosques por ação humana como mecanismo de desmatamento; • Cobertura de saneamento básico é assimétrico, gerando problemas de saúde, ambientais e ao desenvolvimento econômico (81% da população recebe abastecimento de água, mas apenas 28,6% alcançam o serviço de esgotamento sanitário).
OPORTUNIDADES	• Estruturar programas perenes de Defesa Civil articulados a ações ambientais; • Estabelecer monitoramento meteorológico contínuo para antecipar previsões de impactos e ações imediatas; • Criar infraestruturas de resiliência climática nos municípios (sistemas de abastecimento de água seguros, energia estável, centros de abrigo, logística de emergência, saneamento e rotas de evacuação), que permita resistir aos impactos dos eventos climáticos no Amazonas.
AMEAÇAS	• Expansão do arco do desmatamento no Sul do Amazonas; • Crime organizado atuando em diversas frentes que afetam diretamente os ecossistemas, a exemplo da grilagem de terras, desmatamento e garimpo ilegal que contaminam os rios com mercúrio; • Intensificação de eventos climáticos extremos (ciclos extremos de *El Niño* e *La Niña*), repercutindo em cheias e secas extremas; • Contaminação hídrica por efluentes.

Dimensão: Legal	
FORÇAS	• Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020); • Plano Agricultura de Baixa emissão de Carbono - Plano ABC+ (Decreto nº 9.578/2018); • Código Florestal e Cadastro Ambiental Rural - CAR (Lei nº 12.651/2012); • Convenção 169 OIT, sobre o Direito dos Povos Originários (Decreto nº 10.088/2019); • Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC (Lei nº 9.985/2000).
FRAQUEZAS	• Lacunas e desatualizações na legislação estadual; • Sobreposição confusa de competências interagências (IPAAM/IBAMA/ICMBio); • Morosidade no contencioso jurídico ambiental (Ex.: BR-319 que se arrasta por 30 anos).
OPORTUNIDADES	• Revisão e consolidação do arcabouço normativo ambiental estadual; • Estabelecer convênios interfederativos para definir/compartilhar competências, quando possível, de forma agilizar fiscalizações, soluções ou autuações; • Promover parcerias público-privadas (PPP) via Marco do Saneamento.
AMEAÇAS	• Insegurança jurídica pela regularização fundiária, que é precária; • Grilagem alimentada pela ausência de titulação rural; • Risco de retrocesso normativo por pressão de grupos de intereses.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos diagnósticos consolidados nas Seções 2 e 3 do Plano.



Plano de Ação

Ações Estratégicas do Eixo 1 - Floresta e Desmatamento (supressão vegetal e queimadas)

1 – Implantação de Salas de Situação Regionais em 5 municípios-polo (a definir a partir de levantamentos de criticidade situacional) para monitoramento em tempo real com dados PRODES/DETER/INPE, com equipes estabelecidas para atuação emergencial.

2 – Fortalecimento das operações integradas permanentes entre IPAAM, SEMA, IBAMA, Polícia Militar Ambiental, Polícia Federal e Força Nacional, a ser realizado a partir de Celebração de Acordos de Cooperação Técnica.

3 – Criação e implementação de Planos Municipais de Prevenção e Combate a Queimadas nos 62 municípios do Estado, com atuação conjunta entre as equipes técnicas dos demais entes envolvidos no Acordo de Cooperação Técnica.

4 – Programa de responsabilização digital: vinculação de CPF/CNPJ a ilícitos ambientais com bloqueio de crédito rural e acesso a políticas públicas.

5 – Expansão do monitoramento remoto com uso de drones, câmeras de vigilância em tempo real e satélites de alta resolução em regiões prioritárias.

6 – Programa Estadual de Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA) para proprietários que mantêm floresta nativa em suas propriedades, com mecanismos de repasses às comunidades envolvidas.

7 – Programas de manejo integrado do fogo em parceria com comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas, respeitando as práticas culturais tradicionais, de forma a capacitá-los no uso do fogo de forma planejada, controlada e estratégica para: reduzir o risco de incêndios descontrolados, proteger áreas sensíveis, manter paisagens produtivas e respeitar ciclos ecológicos.

8 – Criação do sistema de alertas precoces de queimadas com notificação automática às prefeituras e órgãos de defesa civil com georreferenciamento.

Conexão com Políticas Existentes

Este eixo articula-se diretamente com:

- O Plano Estadual de Prevenção e Controle do Desmatamento e Queimadas do Amazonas (PPCDQ-AM, 2023–2025), que precisa ser atualizado e ampliado;
- O Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm – 5ª Fase, 2023–2027) do governo federal;
- O Fundo Amazônia, gerido pelo BNDES;
- O Comitê Nacional de Manejo Integrado do Fogo (COMIF); e
- A Sala de Situação Federal.

Ações Estratégicas do Eixo 2 - Ordenamento Territorial e Áreas Protegidas

1 – Elaborar e implantar o ZEE-AM em escala 1:250.000, de forma participativa e integrada, organizada por sub-regiões, promovendo a aprovação legislativa e publicação das normas, conforme conclusão dos trabalhos (implantação por etapas).

2 – Realizar o levantamento da situação fundiária de todas as glebas estaduais e escaloná-las para a regularização fundiária de acordo com o estágio de aptidão, priorizando as regiões com maior pressão por desmatamento.

3 – Estudar a viabilidade de criação de novas Unidades de Conservação de Uso Sustentável nas áreas mais ameaçadas, especialmente no Sul do Estado e na região metropolitana de Manaus.

4 – Elaboração de Planos de Manejo de UCs que não possuem atualização dos planos existentes e fortalecimento de seus conselhos gestores.

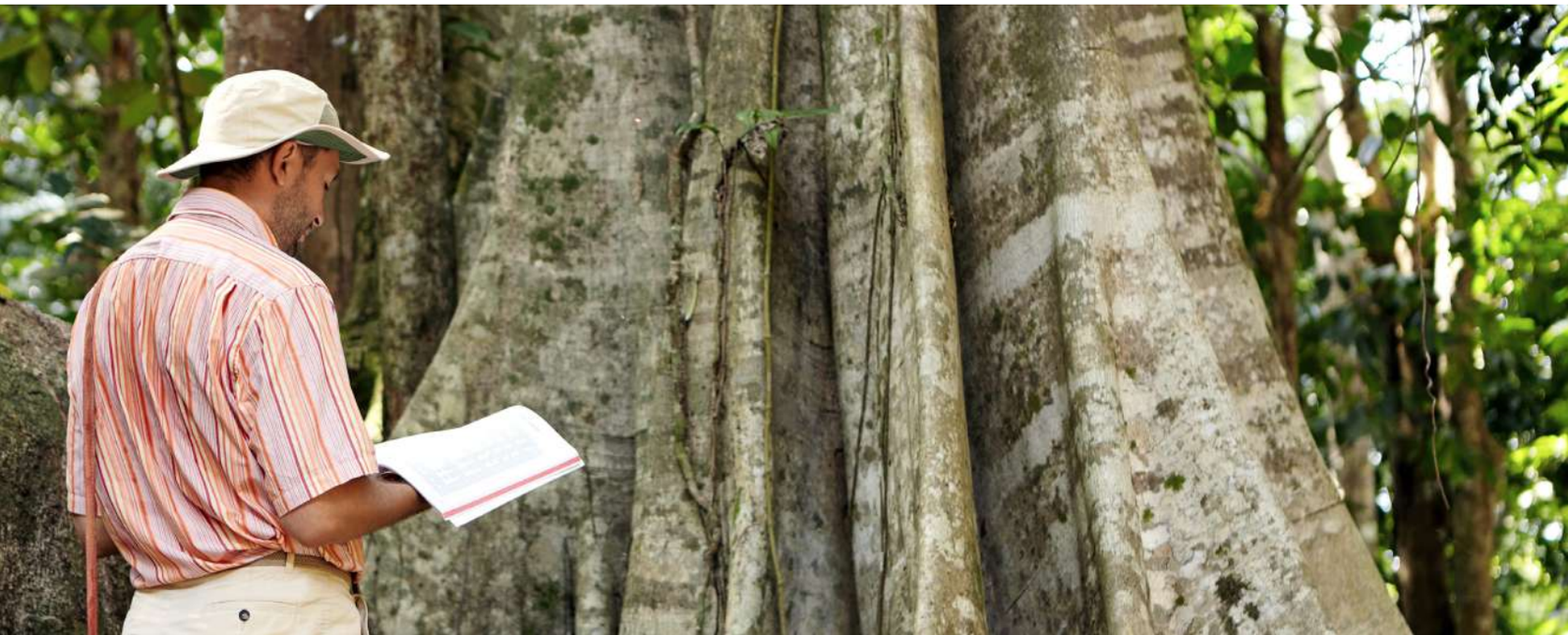
5 – Implementação de pelo menos três corredores ecológicos conectando UCs e terras indígenas.

6 – Auxiliar na recuperação de APPs e Reservas Legais em propriedades rurais, articulado com o Programa de Regularização Ambiental - PRA (Programa de Regularização Ambiental), permitindo que proprietários rurais com passivos ambientais regularizem suas situações.

Conexão com Políticas Existentes

Este eixo articula-se diretamente com:

- O Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC (Lei nº 9.985/2000);
- O Código Florestal Sistema de Cadastro Ambiental Rural – SICAR (Lei nº 12.651/2012);
- A necessidade de se estabelecer o Zoneamento Econômico-Ecológico (ZEE) a partir dos preceitos Constitucionais (Art. 225, §1º, II, CF), da Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº 6.938/1981) e de sua regulamentação (Decreto nº 4.297/2002).



Ações Estratégicas do Eixo 3 - Clima, Adaptação e Transição Verde

1 – Atualizar e implementar o Plano Estadual de Mudanças Climáticas (Lei Estadual 3.135/2007), com inventário de emissões por setor, metas setoriais de redução, plano de contingência climática e mapeamento intermunicipal de exposição a secas, cheias, ondas de calor e eventos extremos.

2 – Instituir o mecanismo estadual de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), com metodologia própria, fundo dedicado e critérios transparentes de elegibilidade, remuneração e repasse de benefícios às comunidades participantes.

3 – Estruturar a estratégia estadual de REDD+ e acesso ao mercado voluntário e regulado de carbono.

4 – Garantir a articulação e a participação ativa do Estado no Programa Adapta Cidades (Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima/MMA, em cooperação com o Instituto Rui Barbosa e os Tribunais de Contas), assegurando apoio técnico e institucional do governo do Amazonas para que os municípios elaborem e implementem seus Planos Municipais de Adaptação Climática.

5 – Implementar o Programa de Resiliência Hídrica do Amazonas, com sistemas de reservação de água, logística emergencial e ações de saúde pública para enfrentar períodos de cheia e seca extrema.

6 – Realizar o inventário estadual de emissões de GEE com atualização anual, detalhado por setor e município.

7 – Instituir o Programa de Fomento a energias renováveis para comunidades isoladas, reduzindo dependência de geradoras a diesel.

Conexão com Políticas Existentes

Este eixo articula-se diretamente com:

- A Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC (Lei nº 12.187/2009);
- A Contribuição Nacionalmente Determinada – NDC brasileira ao Acordo de Paris (Decreto nº 9.073/2017);
- O Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões – SBCE (Lei nº 15.042/2024);
- O Fundo Nacional sobre Mudanças do Clima (Lei nº 12.114/2009 e Decreto nº 9.578/2018);
- O Fundo Amazônia, pelo BNDES (Decreto nº 6.527/2008);
- O Programa Adapta Cidades do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima – MMA (Portaria MMA nº 1.256/2024);
- A Política Estadual sobre Mudanças Climáticas do Amazonas (Lei Estadual nº 3.137/2007);
- As diretrizes para a elaboração de planos de adaptação às mudanças climáticas no Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 6.528/2023);
- As normas gerais de atenção às emergências climáticas e de combate ao racismo ambiental (Lei Estadual nº 6.376/2023).

Ações Estratégicas do Eixo 4 - Bioeconomia e Desenvolvimento Sustentável

As ações aqui descritas são transversais às ações já apresentadas no Livro 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado do Amazonas, nas seguintes áreas: Fruticultura e Cadeias Produtivas Regionais, Aquicultura e Piscicultura, Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Turismo, Bioeconomia e Inovação de Base Florestal, Serviços Ambientais, Ciência e Tecnologia, Economia Criativa e Atração de Investimentos.

1 – Ampliar a capacidade produtiva e de processamento no Estado do Amazonas, em polos regionais a serem definidos, conforme atividade e características logísticas de mercado, para a produção de: Insumos Farmacêuticos Ativo Vegetal (IFAV), Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Piscicultura e Aquicultura e Fruticultura, por meio da implantação de unidades piloto de processamento.

2 – Criação do Fundo Estadual de Crédito Verde para empreendedores da floresta, cooperativas e comunidades.

3 – Estabelecer o Programa Estadual de Fomento à Inovação em Bioeconomia, agregando o conhecimento dos povos originários e comunidades tradicionais em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (articulando recursos de Editais de fomento do PPBio e FAPEAM e Créditos do BASA e BNDES), em apoio a startups e empresas de base tecnológica.

4 – Criar o Sistema Estadual de Rastreabilidade e Certificação de produtos da sociobiodiversidade.

5 – Operacionalizar o ICMS Ecológico (verde) para todos os 62 municípios do Estado, de forma a apoiar os municípios que cumprem os critérios ambientais.

6 – Articulação com mercados internacionais por meio de: acordos de comércio sustentável e certificações (FSC, Rainforest Alliance, etc.), apoio a produtores para participação em feiras internacionais e nacionais, criação de selo de origem, promoção de indicação geográfica (IG) etc.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estratégico articula-se diretamente com:

- Os marcos regulatórios da Zona Franca de Manaus (Decreto-Lei nº 288/1967, Emenda Constitucional nº 132/2023, Lei Complementar nº 214/2025 e Lei nº 8.387/1991);
- A Estratégia Nacional de Bioeconomia (Decreto nº 12.044/2024);
- A Política de Garantia de Preços Mínimos para Produtos da Sociobiodiversidade – PGPM-Bio, operacionalizada pela CONAB.

Ações Estratégicas do Eixo 5 - Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais

1 – Garantir o apoio técnico e financeiro à elaboração e implementação de Planos de Gestão Territorial e Ambiental (PGTAs).

2 – Estruturar diretrizes operacionais para processos de consulta em iniciativas com potencial impacto sobre povos indígenas e comunidades tradicionais.

3 – Ampliar a oferta de financiamento e fomento às atividades produtivas e culturais, para povos originários e comunidades tradicionais.

4 – Criar, junto ao Plano Estratégido de Desenvolvimento da Cultura do Amazonas, o programa de valorização e proteção dos conhecimentos tradicionais e patrimônio cultural.

5 – Realizar capacitação para certificação de agentes ambientais para atuação em áreas indígenas e em comunidades tradicionais, conforme definição das áreas prioritárias.

6 – Promover articulação institucional entre a Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM), a Fundação Nacional do Povos Indígenas (FUNAI) e a Secretaria de Saúde Indígena (SESAI), visando ampliar ações integradas de proteção territorial nas áreas sob pressão de atividades ilegais.

Conexão com políticas existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

• A Constituição Federal (1988);

• A Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas – PNGATI (Decreto nº 7.747/2012);

• As diretrizes da FUNAI, SESAI e a estrutura estadual representada pela FEPIAM.

Ações Estratégicas do Eixo 6 - Cidades, Gestão de Recursos Hídricos e Recuperação Ambiental Urbana

1 – Implementação gradual de Programa Estadual de Recuperação de Igarapés em todo o Estado do Amazonas, em regime de cooperação com os municípios.

2 – Auxiliar os municípios na elaboração de Planos Diretores de Drenagem Urbana com soluções baseadas na natureza.

3 – Fomentar projetos de renaturalização de margens fluviais em áreas urbanas críticas.

4 – Estruturar a implantação de *Waste-to-Energy* (WTE) *plants* (Plantas Ecológicas de Incineração de Resíduos) em municípios polos do interior a partir de sistemas regionais consorciados de resíduos sólidos entre os municípios.

5 – Expandir o monitoramento da qualidade da água em bacias urbanas prioritárias.

6 – Criar o programas de arborização urbana e mitigação de ilhas de calor.

7 – Criar o Programa de Educação Ambiental e Fiscal *Cashback* do Lixo.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- A Política Nacional de Recursos Hídricos (Lei nº 9.433/1997);
- A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010);
- Os Planos Municipais de Saneamento Básico;
- O Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANSAB;
- A Política Estadual de Resíduos Sólidos (Lei nº 4.457/2017);
- Os programas do Ministério das Cidades para drenagem e revitalização urbana.

Ações Estratégicas do Eixo 7 - Governança, Dados e Transparência

1 – Criar e instalar o Comitê Gestor do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente.

2 – Criação da plataforma integrada ambiental.

3 – Digitalização progressiva do licenciamento ambiental com classificação por risco.

4 – Implementar o uso de tecnologias emergentes (IA, *blockchain*, sensoriamento remoto, drones etc.) na gestão ambiental estadual.

5 – Criação do painel público de monitoramento, disponibilizando dados abertos e georreferenciados à sociedade (Portal da Transparência Ambiental), além de função de dados restritos/sigilosos à inteligência técnica.

6 – Fortalecimento do Conselho Estadual do Meio Ambiente do Amazonas – CEMAAM e dos comitês de bacias hidrográficas.

7 – Expansão da governança hídrica com criação e estruturação de comitês em bacias estratégicas no interior.

8 – Capacitação técnica continuada em parceria com as demais secretarias de Estado envolvidas nos processos de fiscalização e de desenvolvimento econômico.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011);
- Política Nacional de Dados Abertos (Decreto nº 8.777/2016);
- Política Nacional de Recursos Hídricos (Lei nº 9.433/1997);
- Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA e Cadastro de Defesa Ambiental (Lei nº 6.938/1981).

Ações Estratégicas do Eixo 8 – Educação Ambiental e Ciência e Inovação

1 – Criar o Programa Estadual de Inovação e Educação Ambiental na rede pública de ensino do Amazonas, integrado à Base Nacional Comum Curricular - BNCC.

2 – Criar Centros de Referência em Educação Ambiental, um em cada município polo do Estado (a definir por meio de estudos).

3 – Fomentar pesquisas aplicadas em gestão ambiental, bioeconomia e mudanças climáticas em parceria com as ICTs Públicas e Privadas, sem fins lucrativos, do Estado do Amazonas.

4 – Criar o Programa de Residência Ambiental para estudantes e pesquisadores em órgãos do sistema ambiental estadual, integrando-os aos Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

5 – Apoiar 50 startups ambientais amazonenses, via editais de fomento.

6 – Criar a Revista "Ciência e Sustentabilidade Amazonas", instrumento estratégico de valorização da ciência amazônica e fortalecimento da educação ambiental e políticas públicas de desenvolvimento.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- A Política Nacional de Educação Ambiental e o Programa Nacional de Educação Ambiental – PRONEA(Lei nº 9.795/1999);
- Com a finalidade de promover o desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil, instituído a partir do Conselho Nacional de Pesquisas – CNPq (Lei nº 1.310/1951);
- Com os objetivos de instituição da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas – FAPEAM (Lei Estadual nº 2.743/2002);
- Com a Política Estadual de Educação Ambiental do Amazonas (Lei Estadual nº 3.222/2008);
- A diretriz que a estabelece a inclusão da Educação Ambiental como conteúdo transversal nos currículos das escolas públicas e privadas no estado do Amazonas (Lei Estadual nº 7.098/2024);
- As Diretrizes da Política Estadual de Educação Ambiental no âmbito dos sistemas de ensino e em ações comunitárias no Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 8.100/2026);

Ações Estratégicas do Eixo 9 – Mineração Responsável

1 – Elaborar e implementar o Zoneamento Econômico-Ecológico – ZEE Mineral, apresentando as áreas aptas para a atividade minerária, atendendo aos comandos constitucionais.

2 – Criar o Programa Estadual de Segurança Jurídica para Mineração – Mineração Legal 4.0 (Inteligência Mineral e Centro Tecnológico de Formação Mineral);

3 – Criar o Programa de Regularização da Mineração Artesanal, de pequeno porte, em áreas permitidas pelo ZEE;

4 – Criar a Câmara Técnica Especializada em Mineração no IPAAM com corpo técnico dedicado;

5 – Criar, por Lei Estadual, a exigência de depósito de garantia financeira para execução do Plano de Recuperação de Área Degradada – PRAD como condição para emissão de licença de operação;

6 – Criar, no Fundo Estadual de Mineração, a obrigação de depósitos compulsórios das empresas exploradoras das lavras minerais;

7 – Institucionalizar as operações integradas permanentes contra garimpo ilegal: IPAAM, ANM, PF, Ibama, Forças de Segurança Pública Estadual e Forças Armadas, com cronograma mensal.

8 – Criar o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Mineral (SIMA-Mineral), com imagens de satélite de alta resolução e funções de alertas automáticos.

9 – Realizar monitoramento bimestral de metais pesados (mercúrio, arsênio, chumbo etc.) nos rios e igarapés em áreas de influência de garimpos.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- Constituição Federal, especificamente no Art. 231, que versa sobre os direitos originários dos povos indígenas sobre o território que tradicionalmente ocupam;
- O Código de Mineração (Lei nº 7.805/1989);
- Lei de Crimes Ambientais (Lei nº 9.605/1998);
- As normas da ANM (Agência Nacional de Mineração);
- As diretrizes para o licenciamento ambiental no Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 3.785/2012); e
- Os programas federais de combate ao garimpo ilegal em terras indígenas.

Ações Estratégicas do Eixo 10 – Aquicultura e Piscicultura Sustentável

1 – Elaboração do Zoneamento Aquícola Estadual, com indicação das áreas propícias, ou vocacionadas, a produção aquícola, conforme a modalidade da atividade de produção, indicando os critérios ambientais, sociais e econômicos mínimos para a execução das atividades.

2 – Criar o Programa de Fomento ao Cultivo de Espécies Nativas (linhas de crédito, cartilha de fomento à atividade aquícola, integrar produtores ao fornecimento da merenda escolar).

3 – Estruturar a cadeia fria da piscicultura a partir da construção de Agroindústrias da Aquicultura: armazenamento, transporte refrigerado e pontos de desembarque nos polos regionais a serem definidos (associado ao Plano de Logística e Infraestrutura – Eixo 1 do Plano Estratégido de Desenvolvimento do Amazonas).

4 – Fortalecer o manejo comunitário de espécies nativas em, pelo menos, 100 lagos naturais e estabelecer o monitoramento da qualidade da água em, pelo menos, 50 pontos de produção aquícola, com parâmetros físico-químicos e biológicos.

5 – Implantação de 10 (dez) laboratórios regionais de produção de alevinos de espécies nativas, consorciado às Agroindústrias de Aquicultura que serão instaladas nos polos regionais a serem definidos.

6 – Implantação de 1 (uma) Planta Piloto de Desenvolvimento e Produção Sustentável de Ração Alternativa.

7 – Criar o Sistema de Certificação, Rastreabilidade e Monitoramento da Aquicultura, em vista de criar condições para a criação o "*Hub* da Agricultura do Amazonas" e a "Indicação Geográfica da Aquicultura Amazonense".

8 – Fortalecer e organizar o ecossistema de PD&I para a capacitação de mão de obra e realização de projetos voltados à enfrentar os desafios ambientais e tecnológicos da aquicultura.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- A Política Nacional de Desenvolvimento da Aquicultura e da Pesca (Lei nº 11.959/2009);
- A norma estadual regulamentadora da atividade de aquicultura (Lei Estadual nº 5.338/2020);
- As diretrizes para o licenciamento ambiental no Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 3.785/2012); e
- Com os acordos de pesca comunitária coordenados pelo IBAMA (Portaria Normativa IBAMA nº 29/2002).

Ações Estratégicas do Eixo 11 – Agronegócio de Baixo Impacto

1 – Identificar as Áreas Degradadas do Estado do Amazonas e incentivar a implantação de Planos de Recuperação de Áreas Degradadas.

2 – Apoiar a Recuperação de pastagens degradadas (com abordagem progressiva e condicionada a financiamento).

3 – Apoiar a Implantação de Sistemas agroflorestais e Integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) em áreas degradadas e em áreas de expansão do agronegócio.

4 – Criar o Sistema Estadual de Rastreabilidade Agropecuária, integrado ao CAR, com vinculação obrigatória para acesso a crédito rural.

5 – Criar o selo "Amazônia Sustentável" para propriedades e produtos com rastreabilidade e que não utilizem queimada como instrumento de manejo.

6 – Disponibilizar Capacitação, Assistência Técnica e Extensão Rural qualificada aos produtores do agronegócio amazonense (Ação Integrada ao Plano de Fruticultura e Cadeias Produtivas, constante do Eixo 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento – Livro 1).

7 – Apoiar, via editais específicos, o desenvolvimento de soluções tecnológicas voltadas à recuperação de áreas degradadas e à criação de modelos produtivos sustentáveis (Ação Integrada ao Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação, constante do Eixo 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento – Livro 1).

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- Plano ABC+ GGE Amazonas (MAPA/AMAZONAS, 2025);
- Código Florestal – Cadastro Ambiental Rural e Programa de Regularização Ambiental (Lei nº 12.651/2012);
- O Sistema de Crédito Rural (Lei nº 4.829/1965 e Decreto nº 58.380/1966);
- Os programas da EMBRAPA Amazônia Ocidental para o desenvolvimento tecnológico voltado ao agronegócio de baixo impacto na Amazônia.

Ações Estratégicas do Eixo 12 – Logística Sustentável de Produção e Mobilidade

1 – Modernizar progressivamente os terminais fluviais e as infraestruturas de retroporto, provendo: estruturas adaptáveis ao regime das águas, rampas de acesso com maior extensão, áreas de embarque e desembarque, áreas de despacho e restituição de cargas e bagagens, armazéns e pátios logísticos;

2 – Implantar centros regionais de consolidação de carga (em polos regionais a serem definidos), vinculando os projetos portuários ao plano de desenvolvimento da cadeia produtiva local;

3 – Estruturar a cadeia fria de escoamento da produção amazonenses (câmaras frigoríficas e transporte refrigerado): infraestrutura necessária para a operação do transporte de produção processada/industrializada no interior oriunda da Agroindústria (fruticultura e aquicultura) e Bioindústria de Insumos e princípios ativos.

4 – Definir e implementar Corredores Logísticos Verdes, institucionalizando-os como hidrovias oficiais, concessões e calendário de intervenções regulares que permitam a navegação perene, dotado de sistema de bilhetagem eletrônica, rastreamento de rotas e cargas, monitoramento de calado, balanço de emissões de CO_2 e integração a plataforma ambiental estadual.

5 – Criar o Programa de Transição e Qualificação para os operadores do transporte fluvial, oferecendo: treinamentos integrados com as autoridades públicas de navegação e instituições de ciência e tecnologia e destaque orçamentário linhas de crédito para adequação das embarcações às normas de segurança.

6 – Firmar acordos de cooperação com as prefeituras municipais para apoio ao transporte urbano sustentável.

7 – Criar bases físicas de fiscalização e monitoramento ao longo das principais rodovias do Estado do Amazonas, com estruturas compartilhada de aparelhos públicos de desenvolvimento, fiscais e de fiscalização (IPAAM, IBAMA, Polícia Ambiental, Bombeiros, INCRA, IDAM, Polícia Federal, Receita Federal e Secretaria de Fazenda do Estado), visando manter a presença ativa do Estado no socorro aos usuários e combate aos avanços de crimes ambientais ao longo das rodovias e vicinais.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- O Plano Nacional de Logística – PNL 2035 e as Políticas Nacionais de Integração (Lei nº 10.233/2021, ;
- O Projeto BR dos Rios;
- As políticas de infraestrutura do DNIT;
- As normas de segurança da Marinha do Brasil; e
- As diretrizes para consolidar a estratégia de um ZEE que priorize a logística sustentável no Estado do Amazonas, tais como o Macrozoneamento Ecológico-econômico do Estado do Amazonas (Lei Estadual nº 3.417/2009) .

Ações Estratégicas do Eixo 13 - Saneamento Básico Urbano, Ribeirinho e Indígena

1 – Institutionalizar o Programa Água & Vida, com foco em territórios urbanos, ribeirinhos e indígena.

2 – Criar Unidades Fluviais de Saneamento - barcaças equipadas com kits modulares de saneamento ribeirinho para facilitar a logística fluvial no tratamento de água, tratamento de esgoto por biodigestores e triagem e compactação de resíduos sólidos.

3 – Criar o Plano Estadual de Saneamento para áreas de difícil acesso, com foco em padronização de dados para o SINISA, apoio técnico para preenchimento dos indicadores e criação de equipes regionais de engenharia sanitária.

4 – Criar o Programa de Resíduos Sólidos Ribeirinhos, por meio de implantação de ecopontos fluviais, logística reversa via rotas hidroviárias, eliminação de lixões em sedes municipais e pontos de descarte irregular (lixeiras viciadas) com integração do Programa ao Sistema *Cashback* do Lixo .

5 – Desenvolver tecnologias de saneamento rural e tradicional, de baixo impacto e alta eficiência (fossas sépticas biodigestoras, filtros biológicos, sistemas de captação e cloração simplificada e *wetlands* construídos).

6 – Integrar ações de saneamento nos desembolsos do Fundo Estadual de Crédito Verde.

7 – Expandir progressivamente a cobertura de abastecimento de água, esgotamento sanitário e manejo de resíduos sólidos nas áreas urbanas, priorizando municípios com maiores *déficits* e maior incidência de doenças de veiculação hídrica.

8 – Investir na criação de laboratórios regionais de inovação, junto aos ICTs Públicos do Estado, para testar tecnologias de baixo custo e/ou anfíbias capazes de operar nos períodos de cheias e secas dos rios.

9 – Promover educação sanitária e ambiental contínua, com foco na prevenção de doenças hídricas e no uso adequado das tecnologias instaladas.

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- O Marco Legal do Saneamento Básico (Lei nº 14.026/2020);
- O Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANSAB (Lei nº 11.445/2007 e Decreto nº 7.217/2010);
- A Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010);
- As metas do *Ranking* ABES;
- As recomendações da OMS sobre os benefícios dos investimentos do saneamento para a saúde humana;
- Os Planos Municipais de Saneamento Básico e as diretrizes da SESAI para saneamento em terras indígenas;
- Os direitos constitucionais do cidadão em ter à disposição saneamento básico e o dever do Estado em provê-lo (Constituição Federal de 1988, arts. 21, XX; 23, IX; 200, IV; e ADCT art. 71).

Ações Estratégicas do Eixo 14 - Bases Legais e Política Ambiental Estadual

1 – Revisão e atualização integral da Política Estadual de Meio Ambiente.

2 – Elaboração de lei específica para bioeconomia, serviços ambientais e créditos de carbono no Amazonas.

3 – Regulamentação ampliada do ICMS Ecológico para todos os 62 municípios.

4 – Atualização da legislação de licenciamento ambiental para compatibilização com o Novo Marco Federal de Licenciamento.

5 – Protocolos formais de integração normativa e operacional com órgãos federais (IBAMA, ICMBio, FUNAI, ANM).

Conexão com Políticas Existentes

Este Eixo Estruturante articula-se diretamente com:

- A Política Nacional do Meio Ambiente e o Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA (Lei nº 6.938/1981);
- O Código Florestal (Lei nº 12.651/2012);
- O Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC (Lei nº 9.985/2020);
- Todos os Marcos Regulatórios Estaduais sobre o Meio Ambiente.

Organizando as prioridades, pelas ações.

O Plano de Ação organizará as intervenções estratégicas em três horizontes temporais, porque diferentes ações exigem diferentes prazos de maturação:

- **Curto Pazo (CP):** são ações que criam as condições institucionais e técnicas para as intervenções seguintes, bem como as mais urgentes diante das mazelas sociais causadas pelas alterações climáticas e ações humanas sobre os ríos e floresta. São ações que precisamos implementar nos dois primeiros anos de gestão.
- **Médio Prazo (MP):** são ações que entregam transformações estruturais mensuráveis, que necessitam de envolvimento e decisões que fogem o escopo de decisão única do executivo federal, dependiendo de acordos de cooperação com otras esferas de poder e destaques orçamentários dos quais o estado não dispõe. São ações que precisamos implementar a partir do terceiro ano de gestão.
- **Longo Prazo (LP):** São ações que consolidam e aprofundam o que foi conquistado nos períodos anteriores, mas não significa que não serão iniciadas ou estruturadas em prazo anterior, pelo contrario, terão a finalidade máxima do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente, como proposta de um Plano de Estado, que devem ser perenizadas para transformar o Amazonas Forte de Novo.
- **Abaixo, elencamos todas as ações conforme sua classificação de execução (CP, MP e LP):**

Ações de Curto Prazo: 55 Ações

Ações	Eixo Estruturante	Órgãos Envolvidos
Implantação de Salas de Situação Regionais em 5 municípios-polo (a definir a partir de levantamentos de criticidade situacional) para monitoramento em tempo real com dados PRODES/DETER/INPE, com equipes estabelecidas para atuação emergencial.	Floresta e Desmatamento	CASA CIVIL, SEMA e IPAAM
Fortalecimento das operações integradas permanentes entre IPAAM, SEMA, IBAMA, Polícia Militar Ambiental, Polícia Federal e Força Nacional, a ser realizado a partir de Celebração de Acordos de Cooperação Técnica.	Floresta e Desmatamento	IPAAM e SSP/AM
Criação e implementação de Planos Municipais de Prevenção e Combate a Queimadas nos 62 municípios do estado, com atuação conjunta entre as equipes técnicas dos demais entes envolvidos no Acordo de Cooperação Técnica.	Floresta e Desmatamento	SEMA e DEFESA CIVIL
Expansão do monitoramento remoto com uso de drones, câmeras de vigilância em tempo real e satélites de alta resolução em regiões prioritárias.	Floresta e Desmatamento	SEMA, DEFESA CIVIL e SSP/AM
Programas de manejo integrado do fogo em parceria com comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas, respeitando as práticas culturais tradicionais, de forma a capacitá-los no uso do fogo de forma planejada, controlada e estratégica para: reduzir o risco de incêndios descontrolados, proteger áreas sensíveis, manter paisagens produtivas e respeitar ciclos ecológicos.	Floresta e Desmatamento	SEMA e DEFESA CIVIL
Realizar o levantamento da situação fundiária de todas as glebas estaduais e escaloná-las para a regularização fundiária de acordo com o estágio de aptidão, priorizando as regiões com maior pressão por desmatamento.	Ordenamento Territorial	ITEAM/SEMA
Atualizar e implementar o Plano Estadual de Mudanças Climáticas (Lei Estadual 3.135/2007), com inventário de emissões por setor, metas setoriais de redução, plano de contingência climática e mapeamento intermunicipal de exposição a secas, cheias, ondas de calor e eventos extremos.	Clima	SEMA e DEFESA CIVIL
Implementar o Programa de Resiliência Hídrica do Amazonas, com sistemas de reservação de água, logística emergencial, ações de saúde pública para enfrentar períodos de cheia e seca extrema.	Clima	SEMA, DEFESA CIVIL, SEAS e SES
Instituir o Programa de Fomento a energias renováveis para comunidades isoladas, reduzindo dependência de geradoras a diesel.	Clima	SEMA, SEDECTI e SEINFRA
Criação do Fundo Estadual de Crédito Verde para empreendedores da floresta, cooperativas e comunidades.	Bioeconomia	SEFAZ, SEDECTI, SEMA e PGE
Estabelecer o Programa Estadual de Fomento à Inovação em Bioeconomia (Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Aquicultura e Piscicultura, Fruticultura), agregando o conhecimento dos povos originários e comunidades tradicionais em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (articulando recursos de Editais de fomento do PPBio e FAPEAM e Créditos do BASA e BNDES), em apoio a startups e empresas de base tecnológica.	Bioeconomia	SEDECTI
Operacionalizar o ICMS Ecológico (verde) para todos os 62 municípios do Estado, de forma a apoiar os municípios que cumprem os critérios ambientais.	Bioeconomia	SEFAZ, Casa Civil e SEMA
Articulação com mercados internacionais por meio de: acordos de comércio sustentável e certificações (FSC, Rainforest Alliance, etc.), apoio a produtores para participação em feiras internacionais e nacionais, criação de selo de origem, promoção de indicação geográfica (IG) etc.	Bioeconomia	SEDECTI e SEPROR
Estruturar diretrizes operacionais para processos de consulta em iniciativas com potencial impacto sobre povos indígenas e comunidades tradicionais.	Bioeconomia	SEMA, FEPIAM e PGE

Ampliar a oferta de financiamento e fomento às atividades produtivas e culturais, para povos originários e comunidades tradicionais.	Bioeconomia	SEFAZ, SEDECTI e FEPIAM
Criar, junto ao Plano Estratégido de Desenvolvimento da Cultura do Amazonas, o programa de valorização e proteção dos conhecimentos tradicionais e patrimônio cultural.	Bioeconomia	SEC, SEMA e FEPIAM
Realizar capacitação para certificação de agentes ambientais para atuação em áreas indígenas e em comunidades tradicionais, conforme definição das áreas prioritárias.	Bioeconomia	FEPIAM, SEMA, CETAM e UEA
Promover articulação institucional entre a Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM) e a FUNAI e SESAI visando apliar ações integradas de proteção territorial nas áreas sob pressão de atividades ilegais.	Bioeconomia	FEPIAM, SES, SEMA, SSP/AM e CASA CIVIL
Implementação gradual de Programa Estadual de Recuperação de Igarapés em todo o Estado do Amazonas, em regime de cooperação com os municípios.	Cidades e Recursos Hídricos	SEMA, SEINFRA e CASA CIVIL
Auxiliar os municípios na elaboração de Planos Diretores de Drenagem Urbana com soluções baseadas na natureza.	Cidades e Recursos Hídricos	Casa Civil, COSAMA, SEMA e SEINFRA
Fomentar projetos de renaturalização de margens fluviais em áreas urbanas críticas.	Cidades e Recursos Hídricos	SEMA e SEINFRA
Expandir o monitoramento da qualidade da água em bacias urbanas prioritárias.	Cidades e Recursos Hídricos	SEMA e UEA
Criar o programa de arborização urbana e mitigação de ilhas de calor.	Cidades e Recursos Hídricos	SEMA e SEINFRA
Criar e instalar o Comitê Gestor do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente.	Governança	CASA CIVIL, SEMA e SEDECT
Criação da plataforma integrada ambiental.	Governança	SEMA e PRODAM
Fortalecimento do Conselho Estadual do Meio Ambiente do Amazonas – CEMAAM e dos comitês de bacias hidrográficas.	Governança	SEMA e PGE
Capacitação técnica continuada em parceria com as demais secretarias de estado envolvidas nos processos de fiscalização e de desenvolvimento econômico	Governança	SEMA, SEPROR, FEPIAM, SEDECTI e UEA
Criar o Programa Estadual de Inovação e Educação Ambiental na rede pública de ensino do Amazonas, integrado à Base Nacional Comum Curricular - BNCC.	Educação Ambiental	SEDUC, SEDECTI, UEA e SEMA
Fomentar pesquisas aplicadas em gestão ambiental, bioeconomia e mudanças climáticas em parceria com as ICTs Públicas e Privadas, sem fins lucrativos, do Estado do Amazonas.	Educação Ambiental	SEDECTI, SEPROR, IPAAM e UEA
Criar o Programa de Residência Ambiental para estudantes e pesquisadores em órgãos do sistema ambiental estadual, integrando-os aos Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.	Educação Ambiental	SEMA e UEA
Criar a Revista “Ciência e Sustentabilidade Amazonas”, instrumento estratégico de valorização da ciência amazônica e fortalecimento da educação ambiental e políticas públicas de desenvolvimento.	Educação Ambiental	UEA
Elaborar e implementar o Zoneamento Econômico-Ecológico – ZEE Mineral, apresentando as áreas aptas para a atividade minerária, atendendo aos comandos constitucionais.	Mineração	SEPROR, IDAM, IPAAM e SEDECTI
Criar o Programa Estadual de Segurança Jurídica para Mineração – Mineração Legal 4.0 (Inteligência Mineral e Centro Tecnológico de Formação Mineral).	Mineração	IPAAM, PGE e SEMIG
Criar a Câmara Técnica Especializada em Mineração no IPAAM com corpo técnico dedicado.	Mineração	SEMIG e PGE
Criar, por Lei Estadual, a exigência de depósito de garantia financeira para execução do Plano de Recuperação de Área Degradada – PRAD como condição para emissão de licença de operação.	Mineração	SEMIG, SEFAZ e PGE

Criar, no Fundo Estadual de Mineração, a obrigação de depósitos compulsórios das empresas exploradoras das lavras minerais.	Mineração	SEFAZ, SEMIG e PGE
Institucionalizar as operações integradas permanentes contra garimpo ilegal: IPAAM, ANM, PF, Ibama, Forças de Segurança Pública Estadual e Forças Armadas, com cronograma mensal.	Mineração	IPAAM e SSP/AM
Realizar monitoramento bimestral de metais pesados (mercúrio, arsênio, chumbo etc.) nos rios e igarapés em áreas de influência de garimpos.	Mineração	SEMIG e SEMA
1.Elaboração do Zoneamento Aquícola Estadual, com indicação das áreas propícias, ou vocacionadas, a produção aquícola, conforme a modalidade da atividade de produção, indicando os critérios ambientais, sociais e econômicos mínimos para a execução das atividades.	Aquicultura	SEPROR, IDAM, IPAAM e SEDECTI
Criar o Programa de Fomento ao Cultivo de Espécies Nativas (linhas de crédito, cartilha de fomento à atividade aquícola, integrar produtores ao fornecimento da merenda escolar).	Aquicultura	SEDECTI e SEDUC
Fortalecer e organizar o ecossistema de PD&I para a capacitação de mão de obra e realização de projetos voltados à enfrentar os desafios ambientais e tecnológicos da aquicultura.	Aquicultura	SEDECTI, SEPROR, SEMA e CETAM
Identificar as Áreas Degradadas do Estado do Amazonas e incentivar a implantação de Planos de Recuperação de Áreas Degradadas.	Agronegócio	SECT, SEMA e IPAAM
Apoiar a recuperação de pastagens degradadas (com abordagem progressiva e condicionada a financiamento).	Agronegócio	SEPROR, IDAM e IPAAM
Disponibilizar Assistência Técnica e Extensão Rural qualificada (Ação Integrada ao Plano de Fruticultura e Cadeias Produtivas, constante do Eixo 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento – Livro 1).	Agronegócio	SEPROR e IDAM
Implantar centros regionais de consolidação de carga (em polos regionais a serem definidos), vinculando os projetos portuários ao plano de desenvolvimento da cadeia produtiva local.	Logística	SEINFRA
Institucionalizar o Programa Água & Vida, com foco em territórios urbanos, ribeirinhos e indígena.	Saneamento Básico	SEMA, IPAAM e COSAMA
Criar o Programa de Resíduos Sólidos Ribeirinhos, por meio de implantação de ecopontos fluviais, logística reversa via rotas hidroviárias, eliminação de lixões em sedes municipais e pontos de descarte irregular (lixeiras viciadas) com integração do Programa ao Sistema *Cashback* do Lixo.	Saneamento Básico	SEMA e SEINFRA
Integrar ações de saneamento nos desembolsos do Fundo Estadual de Crédito Verde.	Saneamento Básico	SES, SEMA, PGE e SEFAZ
Promover educação sanitária e ambiental contínua, com foco na prevenção de doenças hídricas e no uso adequado das tecnologias instaladas.	Saneamento Básico	SEDUC e SEMA
Revisão e atualização integral da Política Estadual de Meio Ambiente.	Bases Legais	PGE, SEMA e SEDECTI
Atualizar a Estratégia Estadual de Bioeconomia (Lei nº 7.526/2025), no que for necessário à execução das ações ambientais concatenadas ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado do Amazonas.	Bases Legais	PGE, SEMA e SEDECTI
Elaborar lei específica para institucionalizar os serviços ambientais e os créditos de carbono no Amazonas.	Bases Legais	SEMA, SEDECTI, SEFAZ e PGE
Atualizar a regulamentação ampliada do ICMS Ecológico para todos os 62 municípios.	Bases Legais	PGE, SEFAZ, SEMA e Casa Civil
Atualizar a legislação de licenciamento ambiental para compatibilização com o Novo Marco Federal de Licenciamento e com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado do Amazonas.	Bases Legais	PGE, SEMA e SEDECTI
Celebrar Protocolos e Acordos de Cooperação com os órgãos federais que atuam na operacionalização da política de meio ambiente, visando integrar os regulatórios infralegais e as ações operacionais (IBAMA, ICMBio, FUNAI, ANM etc.)	Bases Legais	PGE e CASA CIVIL

Ações de Médio Prazo: 36 Ações

Ações	Eixo Estruturante	Órgãos Envolvidos
Programa de responsabilização digital: vinculação de CPF/CNPJ a ilícitos ambientais com bloqueio de crédito rural e acesso a políticas públicas.	Floresta e Desmatamento	SEMA e SEFAZ
Programa Estadual de Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA) para proprietários que mantêm floresta nativa em suas propriedades, com mecanismos de repasses às comunidades envolvidas.	Floresta e Desmatamento	SEFAZ, SEMA e SEDECTI
Criação do sistema de alertas precoces de queimadas com notificação automática às prefeituras e órgãos de defesa civil com georreferenciamento	Floresta e Desmatamento	SEMA, CASA CIVIL e DEFESA CIVIL
Elaborar e implantar o ZEE-AM em escala 1:250.000, de forma participativa e integrada, organizada por sub-regiões, promovendo a aprovação legislativa e publicação das normas, conforme conclusão dos trabalhos (implantação por etapas)	Ordenamento Territorial	SEMA e SEDECTI
Estudar a viabilidade de criação de novas Unidades de Conservação de Uso Sustentável nas áreas mais ameaçadas, especialmente no Sul do estado e na região metropolitana de Manaus.	Ordenamento Territorial	SEMA e SEDECTI
Implementação de pelo menos três corredores ecológicos conectando UCs e terras indígenas.	Ordenamento Territorial	SEMA e SEINFRA
Auxiliar na recuperação de APPs e Reservas Legais em propriedades rurais, articulado com o Programa de Regularização Ambiental - PRA (Programa de Regularização Ambiental), permitindo que proprietários rurais com passivos ambientais regularizem suas situações.	Ordenamento Territorial	SEMA e IPAAM
Instituir o mecanismo estadual de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), com metodologia própria, fundo dedicado e critérios transparentes de elegibilidade, remuneração e repasse de benefícios às comunidades participantes.	Clima	SEFAZ, SEMA e SEDECTI
Estruturar a estratégia estadual de REDD+ e acesso ao mercado voluntário e regulado de carbono.	Clima	SEMA e SEDECTI
Garantir a articulação e a participação ativa do Estado no Programa Adapta Cidades (Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima/MMA, em cooperação com o Instituto Rui Barbosa e os Tribunais de Contas), assegurando apoio técnico e institucional do governo do Amazonas para que os municípios elaborem e implementem seus Planos Municipais de Adaptação Climática.	Clima	CASA CIVIL e SEMA
Realizar o inventário estadual de emissões de GEE com atualização anual, detalhado por setor e município.	Clima	SEMA
Ampliar a capacidade produtiva e de processamento no Estado do Amazonas, em polos regionais a serem definidos, conforme atividade e características logísticas de mercado, para a produção de: Insumos Farmacêuticos Ativo Vegetal (IFAV), Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Piscicultura e Aquicultura e Fruticultura, por meio da implantação de unidades piloto de processamento.	Clima	SEDECTI, SEPROR, IPAAM e UEA
Criar o Sistema Estadual de Rastreabilidade e Certificação de produtos da sociobiodiversidade.	Bioeconomia	SEPROR, SEDECTI e SEMA
Garantir o apoio técnico e financeiro à elaboração e implementação de Planos de Gestão Territorial e Ambiental (PGTAs).	Bioeconomia	SEMA, SEDECTI, SEFAZ e SECT
Estruturar a implantação de *Waste-to-Energy (WTE)* plants (Plantas Ecológicas de Incineração de Resíduos) em municípios polos do interior a partir de sistemas regionais consorciados de resíduos sólidos entre os municípios.	Cidades e Recursos Hídricos	SEINFRA, SEMA e SEDECTI

Criar o Programa de Educação Ambiental e Fiscal *Cashback* do Lixo.	Cidades e Recursos Hídricos	SEFAZ, SEMA, PGE
Digitalização progressiva do licenciamento ambiental com classificação por risco e redução do tempo médio de tramitação em 60%.	Governança	IPAAM e PRODAM
Implementar o uso de tecnologias emergentes (IA, blockchain, sensoriamento remoto, drones etc.) na gestão ambiental estadual.	Governança	SEMA, IPAAM e PRODAM
Criação do painel público de monitoramento, disponibilizando dados abertos e georreferenciados à sociedade (Portal da Transparência Ambiental), além de função de dados restritos/ sigilosos à inteligência técnica.	Governança	SEMA, SSP/ AM, SES, SEAS, DEFESA CIVIL e PRODAM
Expansão da governança hídrica com criação e estruturação de comitês em bacias estratégicas no interior.	Governança	SEMA e PGE
Criar Centros de Referência em Educação Ambiental, um em cada município polo do estado (a definir por meio de estudos).	Educação Ambiental	SEMA e CETAM
Apoiar 50 startups ambientais amazonenses, via editais de fomento.	Educação Ambiental	SEDECTI e UEA
Criar o Programa de Regularização da Mineração Artesanal, de pequeno porte, em áreas permitidas pelo ZEE.	Mineração	IPAAM, SEDECTI e SEMIG
Fortalecer o manejo comunitário de espécies nativas em, pelo menos, 100 lagos naturais e estabelecer o monitoramento da qualidade da água em, pelo menos, 50 pontos de produção aquícola, com parâmetros físico-químicos e biológicos.	Aquicultura	SEPROR/IPAAM
Criar o Sistema de Certificação, Rastreabilidade e Monitoramento da Aquicultura, em vista de criar condições para a criação o "*Hub* da Agricultura do Amazonas" e a "Indicação Geográfica da Aquicultura Amazonense".	Aquicultura	SEPROR, SEDECTI e SEMA
Apoiar a Implantação de Sistemas agroflorestais e Integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) em áreas degradadas e em áreas de expansão do agronegócio.	Agronegócio	SEPROR, IDAM e IPAAM
Criar o Sistema Estadual de Rastreabilidade Agropecuária, integrado ao CAR, com vinculação obrigatória para acesso a crédito rural.	Agronegócio	SEPROR, SEDECTI e SEMA
Criar o selo "Amazônia Sustentável" para propriedades e produtos com rastreabilidade e que não utilizem queimada como instrumento de manejo.	Agronegócio	SEPROR, SEDECTI e SEMA
Apoiar, via editais específicos, o desenvolvimento de soluções tecnológicas voltadas à recuperação de áreas degradadas e à criação de modelos produtivos sustentáveis.	Agronegócio	SEDECTI, SECT e IPAAM
Criar o Programa de Transição e Qualificação para os operadores do transporte fluvial, oferecendo: treinamentos integrados com as autoridades públicas de navegação e instituições de ciência e tecnologia e destaque orçamentário linhas de crédito para adequação das embarcações às normas de segurança.	Logística	SEDECTI, UEA e CETAM
Firmar acordos de cooperação com as prefeituras municipais para apoio ao transporte urbano sustentável.	Logística	CASA CIVIL e SEMA
Criar bases físicas de fiscalização e monitoramento ao longo das principais rodovias do Estado do Amazonas, com estruturas compartilhada de aparelhos públicos de desenvolvimento, fiscais e de fiscalização (IPAAM, IBAMA, Polícia Ambiental, Bombeiros, INCRA, IDAM, Polícia Federal, Receita Federal e Secretaria de Fazenda do Estado), visando manter a presença ativa do Estado no socorro aos usuários e combate aos avanços de crimes ambientais ao longo das rodovias e vicinais.	Logística	SEMA, UEA, SEFAZ e SSP/AM
Criar Unidades Fluviais de Saneamento - barcaças equipadas com kits modulares de saneamento ribeirinho para facilitar a logística fluvial no tratamento de água, tratamento de esgoto por biodigestores e triagem e compactação de resíduos sólidos.	Saneamento Básico	SEMA, SEAS, SES, FEPIAM, SEDECTI, SEINFRA e SNPH

Criar o Plano Estadual de Saneamento para Municípios de Difícil Acesso, com foco em padronização de dados para o SINISA, apoio técnico para preenchimento dos indicadores e criação de equipes regionais de engenharia sanitária.	Saneamento Básico	SEMA, IPAAM e COSAMA
Desenvolver tecnologias de saneamento rural e tradicional, de baixo impacto e alta eficiência (fossas sépticas biodigestoras, filtros biológicos, sistemas de captação e cloração simplificada e *wetlands* construídos).	Saneamento Básico	SEMA, SES, UEA e FEPIAM
Expandir progressivamente a cobertura de abastecimento de água, esgotamento sanitário e manejo de resíduos sólidos nas áreas urbanas, priorizando municípios com maiores *déficits* e maior incidência de doenças de veiculação hídrica.	Saneamento Básico	COSAMA e CASA CIVIL

Ações de Longo Prazo: 8 Ações

Ações	Eixo Estruturante	Órgãos Envolvidos
Criar o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Mineral (SIMA-Mineral), com imagens de satélite de alta resolução e funções de alertas automáticos.	Mineração	SEMIG, SEMA, UEA e PRODAM
Estruturar a cadeia fria da piscicultura a partir da construção de Agroindústrias da Aquicultura: armazenamento, transporte refrigerado e pontos de desembarque nos polos regionais a serem definidos (associado ao Plano de Logística e Infraestrutura – Eixo 1 do Plano Estratégido de Desenvolvimento do Amazonas).	Aquicultura	SEINFRA, SNPH e SEPROR
Implantação de 10 (dez) laboratórios regionais de produção de alevinos de espécies nativas, consorciado às Agroindústrias de Aquicultura que serão instaladas nos polos regionais a serem definidos.	Aquicultura	SEDECTI, SEPROR e UEA
Implantação de 1 (uma) Planta Piloto de Desenvolvimento e Produção Sustentável de Ração Alternativa.	Aquicultura	SEDECTI, SEPROR e UEA
Modernizar progressivamente os terminais fluviais e as infraestruturas de retroporto, provendo: estruturas adaptáveis ao regime das águas, rampas de acesso com maior extensão, áreas de embarque e desembarque, áreas de despacho e restituição de cargas e bagagens, armazéns e pátios logísticos.	Logística	SEINFRA, SNPH e SEPROR
Estruturar a cadeia fria de escoamento da produção amazonenses (câmaras frigoríficas e transporte refrigerado): infraestrutura necessária para a operação do transporte de produção processada/industrializada no interior oriunda da Agroindústria (fruticultura e aquicultura) e Bioindústria de Insumos e princípios ativos.	Logística	SEINFRA, SNPH e SEPROR
Definir e implementar Corredores Logísticos Verdes, institucionalizando-os como hidrovias oficiais, concessões e calendário de intervenções regulares que permitam a navegação perene, dotado de sistema de bilhetagem eletrônica, rastreamento de rotas e cargas, monitoramento de calado, balanço de emissões de CO_2 e integração a plataforma ambiental estadual.	Logística	SEMA e SEINFRA
Investir na criação de laboratórios regionais de inovação, junto aos ICTs Públicos do Estado, para testar tecnologias de baixo custo e/ou anfíbias capazes de operar nos períodos de cheias e secas dos rios.	Saneamento Básico	SEMA, SEAS, SES, DEFESA CIVIL e UEA

Monitoramento

O sistema de Monitoramento e Avaliação, bem como a revisão do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do Amazonas é estruturado para gerar aprendizado contínuo, transparência e ajustes nas estratégias conforme os resultados surgem. Baseia-se em quatro componentes principais:

- **Relatórios Trimestrais por Eixo:** cada órgão líder de eixo produz relatório trimestral com atualização dos indicadores, relato de avanços e identificação de obstáculos, submetido ao Comitê Gestor.
- **Relatório Anual Consolidado:** a SEMA publica relatório anual integrado com análise de todos os eixos, atualização das metas e comunicação pública dos resultados.
- **Revisão Intermediária (2030):** avaliação aprofundada do Plano no seu ponto médio, com análise dos resultados alcançados, identificação de gargalos estruturais e possível reorientação de prioridades e recursos.
- **Avaliação Final (2035):** avaliação externa independente dos resultados do Plano, com recomendações para o próximo ciclo de planejamento.

Cada ação terá um conjunto de órgãos de gestão do poder executivo do Amazonas (Anexo 1). Os indicadores definidos no Quadro abaixo, apenas sugestivos, deverão ser institucionalizados para fins de criar as responsabilidades pela execução das ações, acompanhamento do monitoramento e produção dos relatórios trimestrais por eixo.

Quadro 6 — Indicadores de Monitoramento do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do estado do Amazonas (2027-2035)

Nº 1	
Objetivo Específico	Reduzir entre 60% e 90% as queimadas e entre 50% e 80% a supressão ilegal da vegetal nativa no Estado do Amazonas, até 2035.
Métricas a Monitorar	Taxa anual de queimadas; taxa anual de desmatamento ilegal; % de redução acumulada; tempo de resposta a alertas; nº de operações; área monitorada; adesão municipal; nº de beneficiários PSA.
Método de Coleta	Dados satelitais (PRODES/DETER/INPE); relatórios de fiscalização (IPAAM, SEMA, IBAMA, PM Ambiental); logs de drones e câmeras; sistemas de alerta; bases municipais; cadastros PSA; registros de operações integradas.
Como Medir	Comparar com linha de base 2024; calcular % de redução; medir tempo entre alerta e resposta; totalizar operações; hectares monitorados; % de municípios aderentes; nº de beneficiários.
Nº 2	
Objetivo Específico	Promover a gestão territorial sustentável que integre planejamento, conservação e regularização para garantir proteção ambiental, segurança jurídica e uso sustentável.
Métricas a Monitorar	% do território com ZEE implantado; nº de glebas regularizadas; nº de novas UCs propostas; nº de planos de manejo atualizados; km de corredores ecológicos implementados; área de APPs/Reservas Legais recuperadas.
Método de Coleta	SIG estadual; CAR; bases fundiárias; relatórios de UCs; geoprocessamento.
Como Medir	Medir % de avanço do ZEE; totalizar glebas regularizadas; contar UCs criadas; medir km de corredores; comparar área recuperada ano a ano.

Nº 3	
Objetivo Específico	Posicionar o Amazonas como referência nacional e internacional em ação climática e destino dos investimentos em conservação florestal, mercados de carbono e adaptação climática.
Métricas a Monitorar	Inventário anual de GEE; metas setoriais cumpridas; nº de municípios com planos de adaptação; volume de PSA climático; nº de projetos REDD+; nº de comunidades atendidas por energias renováveis.
Método de Coleta	Inventário estadual; MMA; sistemas municipais; registros de PSA; plataformas REDD+.
Como Medir	Comparar emissões anuais; medir % de metas atingidas; totalizar municípios aderentes; medir volume financeiro; nº de projetos ativos.
Nº 4	
Objetivo Específico	Triplicar a capacidade de produção e faturamento das cadeias da bioeconomia e sociobiodiversidade amazonense até 2035 (tendo como base de cálculo os valores registrados em 2024), consolidando o Amazonas como principal polo nacional de economia sustentável.
Métricas a Monitorar	Faturamento anual das cadeias produtivas; nº de unidades de processamento; volume de crédito verde; nº de startups apoiadas; nº de produtos certificados; nº de municípios beneficiados pelo ICMS Verde.
Método de Coleta	Relatórios da SEDECTI; FAPEAM; BASA/BNDES; SEFAZ; certificadoras.
Como Medir	Comparar faturamento com base 2024; totalizar unidades implantadas; medir crédito liberado; contar startups; medir nº de certificações.
Nº 5	
Objetivo Específico	Ampliar as ações de proteção nos territórios (terras indígenas, Unidades de Conservação e comunidades tradicionais) a partir da valorização dos povos envolvidos e das atividades produtivas locais.
Métricas a Monitorar	Nº de PGTAs implementados; nº de consultas realizadas; volume de fomento produtivo; nº de agentes ambientais certificados; nº de operações integradas; nº de territórios protegidos.
Método de Coleta	Relatórios da FEPIAM, FUNAI e SESAI; relatórios de capacitação; registros de operações.
Como Medir	Contar PGTAs; medir volume de fomento; totalizar agentes certificados; medir nº de operações; comparar territórios atendidos.
Nº 6	
Objetivo Específico	Melhorar a gestão de resíduos sólidos, erradicando lixões e recuperando recursos hídricos.
Métricas a Monitorar	Nº de igarapés recuperados; nº de planos de drenagem; nº de projetos de renaturalização; nº de WTE implantadas; qualidade da água; nº de áreas arborizadas; nº de participantes do *Cashback* do Lixo.
Método de Coleta	Relatórios de Prefeituras; ANA; monitoramento hídrico; relatórios ambientais.
Como Medir	Medir km de igarapés recuperados; totalizar planos; medir qualidade da água; contar WTE; medir cobertura arbórea.
Nº 7	
Objetivo Específico	Aprimorar a governança ambiental do Amazonas por meio da modernização digital, da transparência, integração e interoperabilidade institucional.
Métricas a Monitorar	Comitê gestor instalado; plataforma integrada ativa; % de processos digitalizados; tempo médio de licenciamento; nº de tecnologias emergentes implementadas; nº de dados abertos publicados; nº de capacitações.
Método de Coleta	Sistemas internos; SEFAZ; IPAAM; relatórios de TI.
Como Medir	Medir % de digitalização; comparar tempo médio; totalizar tecnologias; medir nº de dados abertos; contar capacitações.

Nº 8	
Objetivo Específico	Integrar Ciência e Inovação, Desenvolvimento Econômico e Educação Ambiental no projeto de Estado para o Amazonas.
Métricas a Monitorar	Nº de escolas com programa ambiental; nº de centros de referência; nº de pesquisas financiadas; nº de residentes ambientais; nº de startups apoiadas; nº de edições da revista.
Método de Coleta	Relatórios da SEDUC; FAPEAM; ICTs; editais.
Como Medir	Contar escolas; medir nº de centros; totalizar pesquisas; medir nº de residentes; contar *startups*.
Nº 9	
Objetivo Específico	Promover o desenvolvimento mineral do Amazonas de forma ambientalmente responsável, socialmente justa e territorialmente ordenada, assegurando que a atividade minerária — incluindo a mineração artesanal — ocorra dentro de padrões de sustentabilidade, legalidade e proteção aos ecossistemas e às populações tradicionais.
Métricas a Monitorar	% do território com ZEE Mineral; nº de mineradores regularizados; nº de operações contra garimpo ilegal; nº de análises de metais pesados; nº de depósitos de garantia; nº de processos licenciados.
Método de Coleta	Relatório da da ANM; IPAAM; PF; IBAMA; monitoramento hídrico.
Como Medir	Medir avanço do ZEE; totalizar regularizações; medir operações; comparar níveis de metais; contar depósitos.
Nº 10	
Objetivo Específico	Promover o desenvolvimento sustentável da aquicultura no Amazonas, fortalecendo sua base produtiva, ambiental e tecnológica.
Métricas a Monitorar	% do território zoneado; nº de produtores apoiados; volume de crédito; nº de agroindústrias; nº de lagos manejados; nº de pontos monitorados; nº de laboratórios; nº de certificações.
Método de Coleta	DAM; SEPROR; ANA; laboratórios regionais.
Como Medir	Medir % zoneado; totalizar produtores; medir crédito; contar agroindústrias; medir qualidade da água.
Nº 11	
Objetivo Específico	Impulsionar a recuperação de áreas degradadas por meio da adoção e expansão do agronegócio de baixo impacto e modelos de produção sustentável.
Métricas a Monitorar	Área degradada identificada; área recuperada; nº de pastagens recuperadas; nº de sistemas ILPF implantados; nº de propriedades rastreadas; nº de selos Amazônia Sustentável; nº de soluções tecnológicas.
Método de Coleta	CAR; IDAM; SEPROR; geoprocessamento.
Como Medir	Medir hectares recuperados; totalizar ILPF; medir rastreabilidade; contar selos; medir adoção tecnológica.
Nº 12	
Objetivo Específico	Consolidar uma Logística Sustentável integrada ao território amazonense, estruturando um sistema de transporte moderno, seguro e de baixo impacto ambiental, capaz de reduzir desigualdades regionais, fortalecer o escoamento da produção sustentável e garantir mobilidade digna para populações ribeirinhas e urbanas.
Métricas a Monitorar	Nº de terminais modernizados; nº de centros de carga; capacidade da cadeia fria; km de corredores verdes; nº de operadores qualificados; nº de acordos municipais; nº de bases de fiscalização.
Método de Coleta	SEINFRA; SEDECTI; prefeituras; órgãos de navegação.
Como Medir	Medir nº de obras concluídas; medir capacidade instalada; km de corredores; totalizar operadores; contar bases.

Nº 13	
Objetivo Específico	Elevar o Amazonas ao *Ranking* ABES rumo à Universalização, atacando os indicadores mais críticos - coleta e tratamento de esgoto, abastecimento de água e resíduos sólidos - por meio do Programa Amazonas Agua & Vida.
Métricas a Monitorar	Cobertura de água; cobertura de esgoto; nº de unidades fluviais; nº de municípios com plano; nº de ecopontos; nº de lixões eliminados; qualidade da água; nº de tecnologias instaladas.
Método de Coleta	SNIS; ANA; prefeituras; monitoramento hídrico; *Ranking* ABES.
Como Medir	Comparar cobertura anual; medir nº de unidades; totalizar ecopontos; medir qualidade da água.
Nº 14	
Objetivo Específico	Consolidar e modernizar o arcabouço normativo ambiental do Estado do Amazonas, garantindo a integração plena com a legislação federal e os tratados internacionais, de forma a assegurar a implementação das ações estruturantes para a Política de Meio Ambiente do Estado do Amazonas.
Métricas a Monitorar	Nº de leis atualizadas; nº de regulamentações publicadas; nº de acordos federais firmados; nº de normas compatibilizadas; nº de instrumentos legais implementados.
Método de Coleta	ALEAM; SEMA; órgãos federais.
Como Medir	Contar leis revisadas; medir nº de normas; totalizar acordos; medir compatibilização.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A implementação deste Plano exige estrutura de governança consistente: coordenação interinstitucional eficaz, clareza de responsabilidades, mecanismos de financiamento diversificados e transparência no uso dos recursos públicos. A experiência nacional e internacional com planos ambientais de longo prazo mostra que a falha de governança é, com frequência, mais determinante do que a qualidade técnica do Plano.

Quadro 7 - Estrutura de governança

Estrutura de governança organiza-se em quatro níveis hierárquicos complementares

Desenho institucional do Plano em níveis estratégico, executivo, tático e operacional, com instâncias, composição e atribuições de cada camada decisória.

4 são os níveis hierárquicos que compõem a estrutura de governança do Plano — estratégico, executivo, tático e operacional —, articulados de forma a garantir tanto a deliberação política quanto a execução técnica e o controle social.

NÍVEL	INSTÂNCIA	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Estratégico	Governador do Estado / Casa Civil	Governador, Vice-Governador, Casa Civil	Aprovação do Plano, garantia de recursos, articulação federativa e internacional.
Coordenação	Comitê Gestor do Plano	SEMA (coordenador) + secretarias líderes de cada eixo	Coordenação intereixo, resolução de conflitos, aprovação de planos trienais, monitoramento global.
Executivo	SEMA (Secretaria Executiva) + Órgãos Líderes de Eixo	SEMA, IPAAM, ADS, FEPIAM, SEPROR, SECT, PRODAM, SEINFRA, COSAMA, SEDECTI e SEDUC	Execução das ações, gestão de recursos, relatórios de desempenho, articulação técnica.
Consultivo	Conselho Estadual de Meio Ambiente (CEMAAM)	Representantes do governo, sociedade civil, academia, setor produtivo e povos indígenas	Deliberação sobre políticas, controle social, participação pública, recomendações técnicas.

Fontes: Elaborado pelos autores (2026).

O sistema de monitoramento e transparência do Plano é constituído por múltiplas camadas complementares que garantem a responsabilização de todos os atores envolvidos:

- Plataforma Estadual de Dados Abertos Ambientais: portal público com todos os indicadores atualizados, dados georreferenciados, relatórios e documentos do Plano disponíveis para download.
- Relatórios Anuais de Desempenho: publicados pela SEMA até o dia 31 de março de cada ano, com análise do desempenho no ano anterior e perspectivas para o exercício seguinte.
- Auditorias Independentes: a cada três anos, auditoria externa independente dos resultados e da gestão financeira do Plano, com relatório público.
- Câmaras de Participação Social: instâncias regionais de participação com representantes da sociedade civil, movimentos sociais e povos tradicionais.

- Integração com Sistemas Federais: alimentação e recebimento de dados dos sistemas SNIS, SICAR/CAR, PRODES/DETER, SisFauna, SisBio e outros sistemas nacionais de informação ambiental.
- Controle Legislativo: relatório anual submetido à Comissão de Meio Ambiente por meio da Assembleia Legislativa do Amazonas (ALEAM).

As deliberações do Comitê Gestor orientarão a atuação dos órgãos da administração direta e indireta envolvidos na execução do Plano, observadas as competências legais específicas de cada ente, devendo eventuais divergências ser submetidas à Casa Civil para articulação, nos termos da legislação estadual aplicável.

E ainda: A participação social será assegurada de forma contínua, transparente e institucionalizada, em conformidade com os princípios da democracia participativa e do controle social previstos na Constituição Federal.

Mecanismos de financiamento:

A implementação do Plano requer um volume estimado de R$ 8–12 bilhões ao longo dos 10 anos de vigência, distribuídos entre fontes diversificadas:

- **Orçamento Estadual – FEMA-AM:** Fundo Estadual de Meio Ambiente, com dotação orçamentária anual mínima definida em lei (necessário ajuste na legislação do fundo para facilitar o uso desse recurso); arrecadação de multas ambientais; *royalties* de mineração — Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), instituída pelo art. 20, § 1º da Constituição Federal e regulamentada pela Lei nº 13.540/2017, cuja parcela cabível ao Estado do Amazonas pode ser destinada ao FEMA-AM mediante lei estadual específica de vinculação.
- **Recursos Federais:** Fundo Amazônia (BNDES), Novo Marco Legal do Saneamento (financiamentos do PAC, Caixa Econômica e BNDES), FINISA, Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal (FNDF) e Fundo Clima.
- **Cooperação Internacional:** GEF (*Global Environment Facility*), *Green Climate Fund*, REDD+, cooperação bilateral (Noruega, Alemanha, UE), Banco Mundial e BID.
- **Mercado de Carbono:** Receitas de créditos REDD+ certificados e outros mecanismos voluntários e regulados de carbono, após aprovação do SBCE.
- **Parcerias Público-Privadas (PPPs):** Especialmente em saneamento (grandes centros urbanos), logística (portos e terminais fluviais) e energias renováveis.
- **ICMS Ecológico e Compensação Ambiental:** Receitas de grande compensação ambiental, grandes empreendimentos e repasses do ICMS Ecológico ampliado.

Gestão de riscos

A matriz de riscos apresentada integra a abordagem **PESTEL x SWOT** aplicada à atual realidade ambiental do Amazonas, identificando ameaças políticas, econômicas, socio-culturais, tecnológicas, ecológicas e legais que podem comprometer a implementação da Política de Estado do Meio Ambiente apresentada neste Plano Estratégico. Para cada risco, foram associadas ações mitigadoras diretamente vinculadas às 101 ações do Plano de Ação, garantindo que a gestão de riscos esteja alinhada às estratégias operacionais, institucionais e territoriais do Estado.

O conjunto de ações propostas constitui uma resposta sistêmica capaz de reduzir vulnerabilidades, fortalecer a governança e ampliar a capacidade de prevenção e resposta do Estado frente às emergências climáticas e socioambientais, promovendo segurança ambiental para as presentes e futuras gerações.

Dessa forma, a gestão de riscos deixa de ser um instrumento reativo e passa a ser parte estruturante da política pública, orientando decisões estratégicas, antecipando ameaças e garantindo que os órgãos ambientais operem de forma integrada, territorializada e orientada por resultados.

DIMENSÃO: POLÍTICO	**Riscos**	Lobbies de grupos econômicos ou ideológicos que buscam flexibilizar a lei ambiental para simples exploração do recurso natural.
	Ações Mitigadoras	Revisão e atualização integral da Política Estadual de Meio Ambiente (Eixo 14) Trecho citado: "Revisão e atualização integral da Política Estadual de Meio Ambiente". Atualizar legislação de licenciamento ambiental (Eixo 14). Criação do Comitê Gestor do Plano Estratégico (Eixo 7). Fortalecimento do CEMA/AM (Eixo 7).
	Riscos	Descontinuidade administrativa de políticas promissoras ao meio ambiente e às populações.
	Ações Mitigadoras	Criação da plataforma integrada ambiental (Eixo 7). Painel público de monitoramento – dados abertos (Eixo 7). Institucionalização do Programa Água & Vida (Eixo 13). Institucionalizar serviços ambientais e créditos de carbono (Eixo 14).
DIMENSÃO: ECONÔMICO	**Riscos**	Perda de arrecadação do Estado do Amazonas diante das mudanças impostas pela Reforma Tributária, o que pode implicar em redução de recursos destinados às políticas de meio ambiente (ações de fiscalização e fomento de atividades sustentáveis).
	Ações Mitigadoras	Criação do Fundo Estadual de Crédito Verde (Eixo 4). ICMS Ecológico para os 62 municípios (Eixo 4 e 14). Estratégia estadual de REDD+ e mercados de carbono (Eixo 3).
	Riscos	Volatilidade dos mercados de *commodities* amazônicas.
	Ações Mitigadoras	Triplicar cadeias da bioeconomia (Eixo 4). Sistema de rastreabilidade e certificação da sociobiodiversidade (Eixo 4). Apoio a startups ambientais (Eixo 8).
	Riscos	Choques financeiros nos créditos de carbono.
	Ações Mitigadoras	Estruturar estratégia estadual de REDD+ (Eixo 3). Instituir mecanismo estadual de PSA (Eixo 3).
	Riscos	Insuficiência de fundos estaduais de garantia ao crédito voltados às atividades sustentáveis (bioeconomia, manejo florestal, energia limpa, agricultura de baixo carbono etc.).
	Ações Mitigadoras	Criação do Fundo Estadual de Crédito Verde (Eixo 4). Apoio a cadeias produtivas sustentáveis (Eixo 4).
DIMENSÃO: SOCIOCULTURAL	**Riscos**	Pressão migratória desordenada e expansão urbana irregular.
	Ações Mitigadoras	Planos Diretores de Drenagem Urbana (Eixo 6). Programa de Recuperação de Igarapés (Eixo 6). Programa Água & Vida (Eixo 13).
	Riscos	Vulnerabilidade social de comunidades ribeirinhas frente a eventos climáticos extremos.
	Ações Mitigadoras	Programa de Resiliência Hídrica (Eixo 3). Unidades Fluviais de Saneamento (Eixo 13). Planos de Gestão Territorial e Ambiental – PGTAs (Eixo 5).

DIMENSÃO: TECNOLÓGICO	**Riscos**	Defasagem tecnológica crítica por falta de investimentos, o que pode impedir a expansão de tecnologias de monitoramento remoto, deixando o Estado atrás do aparato tecnológico usado por atores ilegais.
	Ações Mitigadoras	Expansão do monitoramento remoto com drones e satélites (Eixo 1). Uso de IA, blockchain e sensoriamento remoto (Eixo 7). SIMA-Mineral – monitoramento de alta resolução (Eixo 9).
	Riscos	Apagão digital do interior, pela ausência de conectividade.
	Ações Mitigadoras	Plataforma integrada ambiental (Eixo 7). Centros regionais de referência em educação ambiental (Eixo 8).
	Riscos	Ataques cibernéticos que podem expor dados sensíveis, diante do fato de a Amazônia ser estratégica para o mundo.
	Ações Mitigadoras	Painel público com dados restritos/sigilosos (Eixo 7).
	Riscos	Dependência tecnológica externa, de plataformas e equipamentos estrangeiros, fragilizando a autonomia do Estado em monitoramento e gestão ambiental, em tempos de tensão geopolítica, representa risco direto à soberania e à continuidade das operações.
	Ações Mitigadoras	Programa Estadual de Inovação em Bioeconomia (Eixo 4). Fomento a startups ambientais (Eixo 8).
DIMENSÃO: ECOLÓGICO	**Riscos**	Expansão do arco do desmatamento no Sul do Amazonas.
	Ações Mitigadoras	Operações integradas permanentes (Eixo 1). Planos Municipais de Prevenção e Combate a Queimadas (Eixo 1). ZEE-AM e regularização fundiária (Eixo 2).
	Riscos	Crime organizado atuando em diversas frentes que afetam diretamente os ecossistemas, a exemplo da grilagem de terras, desmatamento e garimpo ilegal que contaminam os rios com mercúrio.
	Ações Mitigadoras	Operações integradas contra garimpo ilegal (Eixo 9). Sistema de alertas precoces (Eixo 1). Sistema de rastreabilidade agropecuária (Eixo 11).
	Riscos	Intensificação de eventos climáticos extremos (ciclos extremos de *El Niño* e *La Niña*), repercutindo em cheias e secas extremas.
	Ações Mitigadoras	Plano Estadual de Mudanças Climáticas (Eixo 3). Programa de Resiliência Hídrica (Eixo 3).
	Riscos	Contaminação hídrica por efluentes.
	Ações Mitigadoras	Monitoramento da qualidade da água (Eixo 6). Unidades Fluviais de Saneamento (Eixo 13).
DIMENSÃO: LEGAL	**Riscos**	Insegurança jurídica pela regularização fundiária, que é precária.
	Ações Mitigadoras	Levantamento e regularização fundiária das glebas estaduais (Eixo 2). ZEE-AM (Eixo 2).
	Riscos	Grilagem alimentada pela ausência de titulação rural.
	Ações Mitigadoras	Regularização fundiária escalonada (Eixo 2). Corredores ecológicos e fortalecimento de UCs (Eixo 2).
	Riscos	Risco de retrocesso normativo por pressão de grupos de intereses.
	Ações Mitigadoras	Atualização da Política Estadual de Meio Ambiente (Eixo 14). Atualização da legislação de licenciamento (Eixo 14).

Impactos Esperados

Ao longo de sua implementação, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente busca produzir mudanças concretas na forma como o Amazonas protege seus recursos naturais, enfrenta os desafios climáticos e transforma a floresta em uma oportunidade de desenvolvimento sustentável. Os impactos aqui apresentados traduzem a visão de futuro que orienta as ações propostas e expressam os resultados que se espera alcançar nas dimensões ambiental, social, econômica e institucional ao longo da próxima década.

Impactos ambientais: a floresta protegida e o patrimônio natural preservado

No aspecto ambiental, os impactos esperados são os que se relacionam mais diretamente ao objeto central do Plano: proteger e gerir de forma sustentável os recursos naturais e os ecossistemas amazônicos.

- **Preservação da cobertura florestal:** manutenção da cobertura florestal original do Estado, com redução do desmatamento ilegal até 2035. O Amazonas seguirá sendo o principal guardião da maior floresta tropical contínua do planeta.
- **Restauração ecológica:** recuperação de áreas degradadas, incluindo APPs, Reservas Legais e áreas de alto valor ecossistêmico, contribuindo para a conectividade da paisagem e a recuperação de serviços ecossistêmicos.
- **Qualidade da água:** melhoria significativa dos índices de qualidade da água nos rios e igarapés urbanos, com recuperação de bacias hidrográficas degradadas e redução da contaminação por mercúrio do garimpo.
- **Mitigação climática:** redução das emissões estaduais de GEE até 2035, posicionando o Amazonas como o estado de menor intensidade de carbono do Brasil e referência em mitigação climática.
- **Biodiversidade:** proteção efetiva de espécies da flora e fauna amazônica, com fortalecimento das áreas protegidas e dos corredores ecológicos que garantem a conectividade genética das populações.
- **Resiliência climática:** o conjunto das ações reduzirá a vulnerabilidade do Amazonas a eventos extremos, combinando a manutenção dos serviços ecossistêmicos da floresta (regulação do ciclo hídrico, moderação de temperatura) com infraestrutura adaptativa.

Impactos sociais: o legado esperado para as presentes e futuras gerações

Os impactos sociais esperados são expressivos, refletindo a dimensão dos desafios que o Amazonas ainda enfrenta em áreas essenciais como saneamento, saúde, segurança alimentar e garantia de direitos territoriais.

- **Saneamento universal:** universalização do saneamento básico, beneficiando toda a população amazonense até 2035, com grande impacto na saúde pública e na qualidade de vida da população.

- **Saúde pública:** redução na incidência de doenças de veiculação hídrica (hepatite A, cólera, diarreia infantil, leptospirose), que hoje afetam desproporcionalmente as populações mais vulneráveis, como crianças e ribeirinhos.
- **Geração de emprego verde:** criação de empregos diretos e indiretos nas cadeias da bioeconomia, piscicultura, agrofloresta, ecoturismo, energias renováveis, gestão ambiental e saneamento, ampliando as oportunidades de trabalho formal e qualificado, especialmente no interior do Estado.
- **Proteção dos povos indígenas:** proteção territorial efetiva da população indígena, buscando erradicar o garimpo ilegal em suas terras e fortalecimento da autonomia na gestão de seus territórios.
- **Desenvolvimento humano no interior:** melhoria do IDH nos municípios, com maior acesso a serviços públicos, saneamento, transporte e oportunidades econômicas sustentáveis.
- **Segurança alimentar:** fortalecimento da segurança alimentar das populações locais por meio da piscicultura sustentável, dos sistemas agroflorestais e das cadeias da sociobiodiversidade.

Impactos econômicos: uma nova economia para o amazonas do século XXI

A transição para um modelo de desenvolvimento sustentável não significa sacrifício econômico. Ao contrário: é oportunidade histórica de diversificar e sofisticar a matriz produtiva do Amazonas.

- **Bioeconomia:** potencial de triplicação do faturamento das cadeias da sociobiodiversidade, transformando o Amazonas no maior polo nacional de bioeconomia florestal.
- **Mercado de carbono:** com sua imensa floresta conservada, o Amazonas tem plenas condições de se tornar o maior exportador de créditos de carbono do Brasil, gerando receitas bilionárias anuais que serão reinvestidas na própria conservação.
- **Redução do custo logístico:** a modernização da infraestrutura fluvial poderá reduzir o custo logístico, aumentando a competitividade de toda a produção do Estado e ampliando o acesso dos produtores do interior aos mercados.
- **Atração de investimentos:** o posicionamento do Amazonas como referência em sustentabilidade atrairá investimentos internacionais crescentes, tanto de fundos de impacto quanto de empresas que buscam cadeias de fornecimento ambientalmente responsáveis.
- **Diversificação econômica:** redução da dependência da Zona Franca de Manaus, com desenvolvimento de múltiplos polos econômicos regionais baseados nos recursos naturais de forma sustentável.
- **ICMS ecológico:** ampliação e regulamentação do ICMS Ecológico gerará recursos adicionais para os municípios que preservam floresta e têm boa gestão ambiental, criando incentivos permanentes à conservação no nível local.

Impactos institucionais: um novo patamar de governança e de execução ambiental

A consolidação de novos instrumentos de governança, tecnologia e gestão fortalecerá a capacidade do Estado de formular, executar e monitorar políticas ambientais em escala compatível com os desafios do Amazonas.

- **Governança digital e transparente:** um sistema de governança ambiental completamente digitalizado, com dados abertos e processos transparentes, que será referência nacional em modernização administrativa ambiental.
- **Licenciamento eficiente:** redução do tempo médio de licenciamento ambiental em 60%, com processos mais ágeis, seguros juridicamente e sustentados em análises técnicas robustas.
- **Integração interinstitucional:** uma plataforma única de dados ambientais que integre SEMA, IPAAM, municípios e sistemas federais, eliminando redundâncias e lacunas na gestão da informação ambiental.
- **Modelo replicável:** o conjunto de políticas e instrumentos desenvolvidos pelo Amazonas poderá ser replicado por outros estados da Amazônia Legal, multiplicando os impactos para além das fronteiras estaduais.
- **Capacidade técnica fortalecida:** um corpo técnico qualificado, motivado e bem equipado nos órgãos ambientais, capaz de manter e aprofundar as conquistas do Plano além do seu período de vigência.

Considerações sobre a interiorização

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente do Estado do Amazonas representa uma inflexão histórica na forma como o poder público compreende e executa a política ambiental em um território de dimensões continentais. Com 1,5 milhão de km², mais de 97% de cobertura vegetal nativa e mais de 145 milhões de hectares de florestas contínuas, o Estado reúne a maior concentração de biodiversidade do planeta e uma socioculturalidade singular, marcada pela presença de 259 etnias indígenas, centenas de comunidades ribeirinhas, extrativistas, quilombolas e agricultores familiares. Em um território como esse, interiorizar a política ambiental significa reconhecer que a proteção da natureza e o bem-estar das populações tradicionais são dimensões inseparáveis. Afinal, a floresta só permanece em pé quando as pessoas que dela dependem têm condições dignas de vida, renda e permanência territorial.

O diagnóstico deste Plano é claro ao afirmar que a imensidão do território, antes vista como barreira natural contra atividades predatórias, tornou-se obstáculo ao controle estatal. A expansão do arco do desmatamento no Sul do Estado, o avanço do garimpo ilegal, a pressão sobre os rios e igarapés e a vulnerabilidade crescente diante de eventos climáticos extremos exigem uma política ambiental que esteja presente no chão da floresta, para além dos centros administrativos. Por isso, as ações propostas descentralizam capacidades, fortalecem instituições locais e ampliam a presença do Estado nos municípios, comunidades e territórios tradicionais.

A interiorização começa pelo Eixo 1 – Floresta e Desmatamento, que propõe a implantação de Salas de Situação Regionais em municípios-polo, permitindo monitoramento em tempo real e resposta rápida às queimadas e à supressão vegetal. Essa medida rompe com a lógica centralizada de fiscalização e cria núcleos permanentes de atuação no interior, aproximando o Estado das áreas críticas. A expansão do monitoramento remoto com drones, satélites e câmeras em tempo real complementa essa estratégia, reduzindo a assimetria tecnológica entre o poder público e os agentes ilegais que atuam na floresta.

O Eixo 2 – Ordenamento Territorial e Áreas Protegidas aprofunda essa interiorização ao enfrentar um dos maiores entraves estruturais do Amazonas: a insegurança fundiária. O levantamento das glebas estaduais, a regularização fundiária escalonada e a elaboração do Zoneamento Econômico-Ecológico (ZEE) criam as bases para que o desenvolvimento econômico e a proteção ambiental ocorram com segurança jurídica. Ao organizar o território, o Estado reduz conflitos, fortalece comunidades tradicionais e orienta investimentos sustentáveis, garantindo que o uso da terra respeite a vocação ecológica e social de cada região.

A interiorização também se manifesta no Eixo 3 – Clima, Adaptação e Transição Verde, que reconhece a vulnerabilidade das populações ribeirinhas e rurais diante de secas e cheias extremas. O Programa de Resiliência Hídrica, com sistemas de reservação de água, logística emergencial e ações de saúde pública, é uma resposta direta às necessidades das comunidades que dependem dos rios para viver, navegar, produzir e se alimentar. Ao integrar municípios ao Programa Adapta Cidades, o Plano fortalece capacidades locais para enfrentar o “novo normal” climático, no qual eventos extremos se tornam mais frequentes e intensos.

No campo econômico, o Eixo 4 – Bioeconomia e Desenvolvimento Sustentável coloca o homem amazônico no centro da política ambiental. Ao triplicar a capacidade produtiva das cadeias da sociobiodiversidade, criar o Fundo Estadual de Crédito Verde e estabelecer sistemas de rastreabilidade e certificação, o Plano reconhece que conservar a floresta exige gerar renda para quem vive dela. A bioeconomia de base florestal, articulada com inovação tecnológica e conhecimento tradicional, transforma comunidades em protagonistas da conservação, valorizando saberes ancestrais e fortalecendo cadeias produtivas sustentáveis.

O Eixo 5 – Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais aprofunda essa visão ao garantir apoio técnico e financeiro para Planos de Gestão Territorial e Ambiental (PGTAs), ampliar o fomento às atividades produtivas e culturais e fortalecer a proteção territorial em parceria com FEPIAM, FUNAI e SESAI. Aqui, a interiorização se traduz em respeito à autonomia, valorização cultural e fortalecimento das instituições comunitárias que historicamente protegem a floresta.

A política ambiental também se interioriza ao enfrentar desafios urbanos e periurbanos. O Eixo 6 – Cidades, Gestão de Recursos Hídricos e Recuperação Ambiental Urbana propõe a recuperação de igarapés, renaturalização de margens fluviais, implantação de plantas de *Waste-to-Energy* e monitoramento da qualidade da água em bacias urbanas. Essas ações reconhecem que a proteção da biodiversidade não se limita às áreas remotas: ela também depende de cidades mais sustentáveis, com saneamento adequado e gestão eficiente de resíduos.

A modernização institucional, prevista no Eixo 7 – Governança, Dados e Transparência, garante que a interiorização seja sustentável ao longo do tempo. A digitalização do licenciamento, a criação da plataforma integrada ambiental e o uso de tecnologias emergentes fortalecem a capacidade do Estado de atuar de forma eficiente, transparente e integrada, inclusive nos municípios mais distantes.

Por fim, o Plano Estratégico de Desenvolvimento reafirma que a interiorização da política ambiental é, acima de tudo, um projeto de futuro. Ao integrar ciência, inovação, educação ambiental e desenvolvimento econômico (Eixo 8), ao ordenar a mineração responsável (Eixo 9), ao promover a aquicultura sustentável (Eixo 10) e ao recuperar áreas degradadas com modelos produtivos de baixo impacto (Eixo 11), o Amazonas constrói um modelo de desenvolvimento que reconhece a interdependência entre floresta, água e gente.

Para encerrar: interiorizar a política significa reconhecer que a conservação da maior floresta tropical do planeta depende da dignidade, da segurança e das oportunidades oferecidas aos homens e mulheres que a protegem todos os dias. Este é, portanto, um plano que cuida da natureza cuidando das pessoas — e cuida das pessoas garantindo que a natureza continue viva, diversa e abundante para as próximas gerações.

É assim que avançaremos para ser, de fato, um Amazonas forte de novo!

Referências Bibliográficas

1. ABES. *Ranking* ABES da Universalização do Saneamento - 2026. Disponível em: https://*ranking*abes.abes-dn.org.br/relatorio.php. Acesso em: 11 jun. 2026.

2. AMAZONAS. Companhia de Saneamento do Amazonas: presente em 15 municípios. Disponível em: https://cosama.am.gov.br/institucional/agencias/. Acesso em: 11 jun. 2026.

3. AMAZONAS. Decreto Estadual nº 51.818/2025 – Dispõe sobre os critérios ambientais e climáticos para o crédito das parcelas do produto de arrecadação dos impostos do Estado pertencentes aos Municípios. Disponível em: https://sistemas.sefaz.am.gov.br/get/Normas.do?metodo=viewDoc&uuidDoc=51800bb9-0567-4a5d-8275-f8bdbdfba4b9. Acesso em: 06 jun. 2026.

4. AMAZONAS. Lei Estadual nº 2.743/2002 – Cria a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas - FAPEAM. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2002/7198/7198_texto_integral.pdf. Acesso em: 09 jun. 2026.

5. AMAZONAS. Lei Estadual nº 3.137, de 2007 – Institui a Política Estadual sobre Mudanças Climáticas, Conservação, Desenvolvimento Sustentável e estabelece outras providências. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2007/7590/7590_texto_integral.pdf. Acesso em: 06 jun. 2026.

6. AMAZONAS. Lei Estadual nº 3.222, de 2008 – Estabelece a Política Estadual de Educação Ambiental do Amazonas. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2008/7677/7677_texto_integral.pdf. Acesso em: 09 jun. 2026.

7. AMAZONAS. Lei Estadual nº 3.417, de 2009 – Institui o Macrozoneamento Ecológico-Econômico do Estado do Amazonas – MZEE. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2009/7872/7872_texto_integral.pdf. Acesso em: 10 jun. 2026.

8. AMAZONAS. Lei Estadual nº 3.785, de 2012 – Dispõe sobre o licenciamento ambiental no Estado do Amazonas. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2012/8240/8240_texto_integral.pdf. Acesso em: 09 jun. 2026.

9. AMAZONAS. Lei Estadual nº 4.457, de 2017 - Institui a Política Estadual de Resíduos Sólidos do Amazonas — PERS-AM. Diário Oficial do Estado do Amazonas: poder executivo, Manaus, AM, 11 abr. 2017.

10. AMAZONAS. Lei Estadual nº 5.338, de 2020 – Disciplina a atividade de aquicultura no Estado do Amazonas e dá outras providências. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2020/11318/5338.pdf. Acesso em: 10 jun. 2026.

11. AMAZONAS. Lei Estadual nº 6.376/2023 – Declara de especial interesse estadual as emergências climáticas e o combate ao racismo ambiental. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/am/lei-ordinaria-n-6376-2023-amazonas-declara-de-especial-interesse-estadual-as-emergencias-climaticas-e-o-combate-ao-racismo-ambiental. Acesso em: 06 jun. 2026.

AMAZONAS. Lei Estadual nº 6.528/2023 – Dispõe sobre diretrizes para a elaboração de planos de adaptação às mudanças climáticas, no Estado do Amazonas. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/am/lei-ordinaria-n-6528-2023-amazonas-dispoe-sobre-diretrizes-para-a-elaboracao-de--planos-de-adaptacao-as-mudancas-climaticas-no-estado-do-amazonas?q=manaus. Acesso em: 06 jun. 2026.

13. AMAZONAS. Lei Estadual nº 7.098, de 2024 – Dispõe sobre a inclusão do tema Educação Ambiental como conteúdo transversal no currículo das escolas de redes públicas e particulares. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2024/13470/7098.pdf. Acesso em: 09 jun. 2026.

14. AMAZONAS. Lei Estadual nº 8.100, de 2026 – Dispõe sobre as diretrizes da Política Estadual de Educação Ambiental no âmbito dos sistemas de ensino e em ações comunitárias no estado do Amazonas. Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2026/14639/8100.pdf. Acesso em: 09 jun. 2026.

15. AMAZONAS. PIB do Amazonas cresce no 4º trimestre de 2025 e fecha ano com alta de 4,41%. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br/noticias/pib-do-amazonas-cresce-no-4o--trimestre-de-2025-e-fecha-ano-com-alta-de-441/. Acesso em: 31 mai.2026.

16. AMAZONAS. Produto Interno Bruto Regional – Amazonas (2023). Disponível em: https://portaldoplanejamento.am.gov.br/wp-content/uploads/2025/11/PIB_REGIONAL_2023_oficial.pdf. Acesso em: 31 mai. 2026.

17. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. Plano Estadual de Bioeconomia do Amazonas. Manaus: SEDECTI, 2026.

18. AMAZONAS. Secretaria de Estado do Meio Ambiente. Edital SEMA-AM nº 001/2026: concurso público para provimento de cargos efetivos do quadro técnico da SEMA-AM e do IPAAM. Manaus: SEMA-AM, 2026. Disponível em: https://www.sema.am.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

19. AMAZONAS. Secretaria de Estado do Meio Ambiente. Sistema Estadual de Unidades de Conservação do Amazonas — SEUC-AM. Base de dados das Unidades de Conservação Estaduais. Manaus: SEMA-AM, atualizado em 2025. Disponível em: https://www.sema.am.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

20. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Fundo Amazônia: relatório de atividades 2024. Rio de Janeiro: BNDES, 2025. Disponível em: https://www.fundoamazonia.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

21. BRASI. Lei Complementar nº 214, de 2025 – Institui o IBS e a CBS no Sistema Tributário Nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm. Acesso em: 06 jun. 2026.

22. BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

23. BRASIL. Decreto nº 10.088, de 2019 – Dispõe sobre as convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10088.htm#art5. Acesso em: 04 jun. 2026.

24. BRASIL. Decreto nº 12.044, de 2024 - Institui a Estratégia Nacional de Bioeconomia. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12044.htm. Acesso em: 06 jun. 2026.

25. BRASIL. Decreto nº 4.297, de 2002 – Estabelece os critérios para o ZEE. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4297.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

26. BRASIL. Decreto nº 58.380, de 1966 – Aprova o regulamento do Crédito Rural. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d58380.htm. Acesso em: 10 jun. 2026.

27. BRASIL. Decreto nº 6.527, de 2008 – Dispõe sobre o estabelecimento do Fundo Amazônia pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6527.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

28. BRASIL. Decreto nº 7.217, de 2010 – Regulamenta as diretrizes nacionais para o saneamento básico. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7217.htm. Acesso em: 11 jun. 2026.

29. BRASIL. Decreto nº 7.747, de 2012 - Institui a Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas – PNGATI. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7747.htm. Acesso em: 07 jun. 2026.

30. BRASIL. Decreto nº 8.777/2016 – Institui a Política de Dados Abertos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

31. BRASIL. Decreto nº 9.073, de 2017 – Promulga o Acordo de Paris sob a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9073.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

32. BRASIL. Decreto nº 9.578, de 2018 – Dispõe sobre a Política Nacional sobre Mudança do Clima e Regulamenta Fundo Nacional sobre Mudança do Clima. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9578.htm#art25. Acesso em: 04 jun. 2026.

33. BRASIL. Decreto-lei nº 288, de 1967 – Cria a Zona Franca de Manaus. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0288.htm. Acesso em: 06 jun. 2026.

34. BRASIL. Emenda Constitucional nº 132, de 2023 – Reforma Tributária. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm. Acesso em: 06 jun. 2026.

35. BRASIL. Lei nº 1.310/1951 – Cria o Conselho Nacional de Pesquisas - CNPq. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l1310.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

36. BRASIL. Lei nº 10.233, de 2021 – Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10233.htm. Acesso em: 11 jun. 2026.

37. BRASIL. Lei nº 11.445, de 2007 – Estabelece as diretrizes nacionais para o saneamento básico; cria o Comitê Interministerial de Saneamento Básico. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm. Acesso em: 11 jun. 2026.

38. BRASIL. Lei nº 11.959, de 2009 – Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura e da Pesca. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11959.htm. Acesso em: 10 jun. 2026.

39. BRASIL. Lei nº 12.114, de 2009 – Cria o Fundo Nacional sobre Mudança do Clima. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12114.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

40. BRASIL. Lei nº 12.187, de 2009 – Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

41. BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 ago. 2010.

42. BRASIL. Lei nº 12.305, de 2010 – Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7217.htm. Acesso em: 11 jun. 2026.

43. BRASIL. Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

44. BRASIL. Lei nº 12.587, de 2012 – Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12587.htm. Acesso em: 11 jun. 2026.

45. BRASIL. Lei nº 12.608, de 10 de abril de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção e Defesa Civil — PNPDEC; dispõe sobre o Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil — SINPDEC e o Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil — CONPDEC; autoriza a criação de sistema de informações e monitoramento de desastres; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 abr. 2012.

46. BRASIL. Lei nº 12.651, de 2012 – Código Florestal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

47. BRASIL. Lei nº 14.026, de 2020 – Atualiza o marco legal do saneamento Básico. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14026.htm. Acesso em: 11 jun. 2026.

48. BRASIL. Lei nº 15.042, de 2024 – Institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l15042.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

49. BRASIL. Lei nº 4.829, de 1965 – Institucionaliza o Crédito Rural. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4829.htm. Acesso em: 10 jun. 2026.

50. BRASIL. Lei nº 6.938/1981 – Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente e Constitui o Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA e o Cadastro de Defesa Ambiental. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

51. BRASIL. Lei nº 7.805, de 1989 – Código de Mineração. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7805.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

52. BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 set. 1990.

53. BRASIL. Lei nº 8.387, de 1991 – Lei de Informática da Zona Franca de Manaus. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8387.htm. Acesso em: 06 jun. 2026.

54. BRASIL. Lei nº 9.433/1997 – Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

55. BRASIL. Lei nº 9.605, de 1998 – Lei de Crimes Ambientais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9605.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

56. BRASIL. Lei nº 9.795/1999 – Institui a Política Nacional de Educação Ambiental. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm. Acesso em: 09 jun. 2026.

57. BRASIL. Lei nº 9.985, de 2000 – Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm. Acesso em: 04 jun. 2026.

58. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 1.378, de 9 de julho de 2013. Regulamenta as responsabilidades e define diretrizes para execução e financiamento das ações de Vigilância em Saúde pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, relativas ao Sistema Nacional de Vigilância em Saúde e Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jul. 2013.

59. BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal — PPCDAm (5ª fase): 2023-2027. Brasília: MMA, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biomas-amazonia/ppcdam-1. Acesso em: 22 maio 2026.

60. BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Programa Adapta Cidades: cooperação federativa para a adaptação climática local. Brasília: MMA, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mma. Acesso em: 22 maio 2026.

61. BRASIL. Portaria do Ministério do Meio Ambiente nº 1.256, de 2024 – Institui a iniciativa de apoio à elaboração de Planos Municipais de Adaptação à Mudança do Clima - AdaptaCidades. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-gm/mma-n-1.256-de-26-de-dezembro--de-2024-604356352. Acesso em: 04 jun. 2026.

62. CENTRO NACIONAL DE MONITORAMENTO E ALERTAS DE DESASTRES NATURAIS. Nota técnica sobre cenário de formação de super *El Niño* 2026/2027 e recomendações de prevenção. São José dos Campos: Cemaden/MCTI, 20 maio 2026. Disponível em: https://www.gov.br/cemaden. Acesso em: 22 maio 2026.

63. CERRI, Carlos Eduardo Pellegrino. Desmatamento zero — com Carlos Cerri. Entrevista a João Teixeira da Costa e Manoel Francisco Brito, ((o))eco, Centro de Estudos de Carbono em Agricultura Tropical (CCarbon), Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. Disponível em: https://oeco.org.br/reportagens/10964-oeco_21423/. Acesso em: 26 maio 2026.

64. CLIMATE PREDICTION CENTER. Cold & Warm Episodes by Season, Oceanic Niño Index (ONI): Historical *El Niño* / *La Niña* episodes (1950–Present). Disponível em: https://www.cpc.ncep.noaa.gov/products/analysis_monitoring/ensostuff/ONI_v5.php. Acesso em: 04 jun. 2026.

65. CNN BRASIL. Especialistas: Brasil pode liderar transição para mercado de baixo carbono. Entrevista com Rita Ferrão (ABCarbon) e Gesner Oliveira (FGV-SP). Reportagem de macroeconomia, abr. 2025. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/especialistas-brasil--pode-liderar-transicao-para-mercado-de-baixo-carbono/. Acesso em: 26 maio 2026.

66. CONAB. Preços Mínimos. Disponível em: https://www.gov.br/conab/pt-br/atuacao/sociobiodiversidade/politica-de-garantia-de-precos-minimos. Acesso em: 06 jun. 2026.

67. EM TEMPO. Poluição dos igarapés de Manaus ameaça saúde e ambiente. Disponível em: https://emtempo.com.br/404284/amazonas/poluicao-igarapes-manaus-saude-meio-ambiente/. Acesso em: 07 jun. 2026.

68. EPL. Plano Nacional de Logística 2035. Empresa de Planejamento e Logística. Disponível em: https://portal.epl.gov.br/plano-nacional-de-logistica-pnl. Acesso em: 11 jun. 2026.

69. FIOCRUZ. Estudo da Fiocruz aponta extensa contaminação por plásticos na Amazônia. Disponível em: https://fiocruz.br/noticia/2025/09/estudo-da-fiocruz-aponta-extensa-contaminacao-por-plasticos-na-amazonia. Acesso em: 07 jun. 2026.

70. FÓRUM AMAZONENSE DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS, BIODIVERSIDADE E SERVIÇOS AMBIENTAIS. Relatórios e deliberações. Manaus: SEMA-AM, 2025. Disponível em: https://www.sema.am.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

71. FUNDAÇÃO FERNANDO HENRIQUE CARDOSO. Amazônia: UE está próxima de adotar barreiras comerciais que podem atingir o Brasil. Debate com André Nassar (ABIOVE), Marcello Brito (ABAG) e Emily Rees. São Paulo, 12 abr. 2024. Disponível em: https://fundacaofhc.org.br/debate/amazonia-ue-esta-proxima-de-adotar-barreiras-comerciais-que-podem-atingir-o-brasil/. Acesso em: 26 maio 2026.

72. GROSSI, M. Produzir e preservar: desenvolvimento sustentável é o futuro da Amazônia. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Exame Bússola, 3 nov. 2022. Disponível em: https://exame.com/bussola/produzir-e-preservar-desenvolvimento-sustentavel-e-o--futuro-da-amazonia/. Acesso em: 26 maio 2026.

73. IBAMA. Portaria Normativa IBAMA nº 29, de 2002 – Estabelece critérios para a regulamentação de acordos de pesca em comunidades pesqueiras . Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11959.htm. Acesso em: 10 jun. 2026.

74. IBGE. Censo Demográfico 2022: Indígenas — primeiros resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

75. IBGE. Cidades e Estados – Amazonas. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am.html. Acesso em: 30 mai. 2026.

76. IBGE. Manaus: panorama. IBGE Cidades. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/manaus/panorama. Acesso em: 22 maio 2026.

77. IBGE. Produto Interno Bruto dos Municípios: base 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

78. INSTITUTO INTERNACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE (IIS). Bernardo Strassburg fala sobre como podemos restaurar terras degradadas. Transcrição de TED Talk do fundador do IIS e professor da PUC-Rio, jun. 2025. Disponível em: https://www.iis-rio.org/noticias/bernardo-strassburg-fala-sobre-como-podemos-restaurar-terras-degradadas/. Acesso em: 26 maio 2026.

79. INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. DETER — Sistema de Detecção de Desmatamento em Tempo Real. Base de dados. São José dos Campos: INPE, atualizado em 2025. Disponível em: http://terrabrasilis.dpi.inpe.br/app/dashboard/alerts/legal/amazon/aggregated/. Acesso em: 22 maio 2026.

80. INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. PRODES — Monitoramento do Desmatamento da Floresta Amazônica Brasileira por Satélite. Base de dados. São José dos Campos: INPE, atualizado em 2025. Disponível em: http://terrabrasilis.dpi.inpe.br/app/dashboard/deforestation/biomes/legal_amazon/rates. Acesso em: 22 maio 2026.

81. INSTITUTO RUI BARBOSA. Relatório ClimateScanner — Amazonas e Manaus: avaliação da capacidade governamental de resposta às mudanças climáticas. Brasília: IRB, 2026. Disponível em: https://irbcontas.org.br. Acesso em: 22 maio 2026.

82. INSTITUTO RUI BARBOSA. Relatório ClimateScanner — Manaus/AM: avaliação da capacidade governamental municipal de resposta às mudanças climáticas. Brasília: IRB, 2026. Disponível em: https://climatescanner.org/brazils-local-overview/municipalities-reports/am-manaus. Acesso em: 22 maio 2026.

83. INSTITUTO TRATA BRASIL. *Ranking* do Saneamento 2024: análise dos 100 maiores municípios brasileiros. São Paulo: Trata Brasil, 2024. Base de dados: SNIS — Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (Ministério das Cidades, ano-base 2022). Disponível em: https://tratabrasil.org.br/*ranking*-do-saneamento-2024. Acesso em: 22 maio 2026.

84. K-ECO. Korea Environment Corporation. Disponível em: Corporação Ambiental da Coreia. Acesso em: 07 jun. 2026.

85. LIMA, R. C. A. COP30 no Brasil: lideranças do agro revelam o que setor espera da conferência. Agroicone. Canal Rural, cobertura COP30, nov. 2025. Disponível em: https://www.canalrural.com.br/cop30/cop30-no-brasil-liderancas-do-agro-revelam-o-que-setor-espera-da-conferencia/. Acesso em: 26 maio 2026.

86. MAPA. Plano setorial para adaptação à mudança do clima e baixa emissão de carbono na agropecuária com vistas ao desenvolvimento sustentável (Plano ABC+/AM, 2020-2030). Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/planoabc-abcmais/abc/gge-abc/amazonas/plano-de-acao-estadual-pae/plano-abc-gge-amazonas-formato-21x29-7-final_compressed.pdf. Acesso em: 10 jun. 2026.

87. MAPBIOMAS. Coleção 9 da Série Anual de Mapas de Uso e Cobertura da Terra do Brasil. São Paulo: MapBiomas, 2024. Disponível em: https://brasil.mapbiomas.org/colecoes-mapbiomas. Acesso em: 22 maio 2026.

88. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria nº 1.378, de 2013. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt1378_09_07_2013.html. Acesso em: 12 jun. 2026.

89. MORANDI, Marcelo Augusto Boechat. Especialistas apostam em agropecuária sustentável para o pós-pandemia. Pesquisador da Embrapa Meio Ambiente, declaração em audiência pública do Centro de Estudos e Debates Estratégicos (Cedes) da Câmara dos Deputados, abr. 2025. Disponível em: https://brasil123.com.br/agropecuraria-sustentavel/. Acesso em: 26 maio 2026.

90. NATIONAL OCEANIC AND ATMOSPHERIC ADMINISTRATION. ENSO Diagnostic Discussion — *El Niño*/Southern Oscillation Update. College Park: NOAA Climate Prediction Center, maio 2026. Disponível em: https://www.cpc.ncep.noaa.gov/products/analysis_monitoring/enso_advisory/. Acesso em: 22 maio 2026.

91. NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. CNA defende análise do CAR e regularização fundiária na Amazônia. Declaração de Rodrigo Justus de Brito, consultor sênior de Meio Ambiente da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), em audiência pública da Comissão de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável da Câmara dos Deputados, 15 jun. 2023. Disponível em: https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/352093-cna-defende-analise-do-car-e-regularizacao-fundiaria-na-amazonia.html. Acesso em: 26 maio 2026.

92. OIT. Convenção nº 169 sobre Povos Indígenas e Tribais. Genebra: OIT, 1989. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 5.051, de 19 de abril de 2004. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_236247. Acesso em: 22 maio 2026.

93. OMS. Environmental health: WHO global strategy on health, environment and climate change. Genebra: WHO, 2019. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789241516655. Acesso em: 22 maio 2026.

94. OMS. Para cada dólar investido em água e saneamento, economiza-se 4,3 dólares em saúde global. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/55290-oms-para-cada-d%C3%B3lar-investido--em-%C3%A1gua-e-saneamento-economiza-se-43-d%C3%B3lares-em-sa%C3%BAde-global. Acesso em 11 jun. 2026.

95. ONU. Assembleia Geral da ONU reconhece saneamento como direito humano distinto do direito à água potável. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/71843-assembleia-geral-da-onu-reconhece-saneamento-como-direito-humano-distinto-do-direito-%C3%A0-%C3%A1gua. Acesso em: 11 jun. 2026.

96. PEREIRA, M. S. Navegar é preciso: a lógica e a simbólica dos usos socioambientais do rio. Disponível em: https://www.tede.ufam.edu.br/handle/tede/4730. Acesso em: 04 jun. 2026.

97. PORTO DE MANAUS. Consulte o nível do Rio Negro. Disponível em: https://portodemanaus.com.br/nivel-do-rio-negro/. Acesso em 04 jun. 2026.

98. PUGLIESE, Ludmila. Plataforma identifica áreas prioritárias para restauração florestal. Diretora de Restauração de Paisagens e Florestas da Conservação Internacional (CI) Brasil. Agência Brasil, 13 abr. 2025. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/meio-ambiente/noticia/2025-04/plataforma-identifica-areas-prioritarias-para-restauracao-florestal. Acesso em: 26 maio 2026.

99. REPÓRTER BRASIL. COP30: indústria defende mudança na Moratória da Soja. Declarações de André Nassar, presidente-executivo da ABIOVE, durante painel na COP30 em Belém (PA). Belém, 18 nov. 2025. Disponível em: https://reporterbrasil.org.br/2025/11/cop30-industria-mudanca-moratoria-soja/. Acesso em: 26 maio 2026.

100. SNIS. Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos: 2023. Brasília: Ministério das Cidades, 2024. Disponível em: http://www.snis.gov.br. Acesso em: 22 maio 2026.

101. SNIS. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – Painel de Informações sobre saneamento do Amazonas. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/snis/painel. Acesso em: 11 jun. 2026.

102. SNIS. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – Painel de Informações sobre saneamento do Brasil. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/snis/painel. Acesso em: 11 jun. 2026.

103. SOS AMAZÔNIA. O que é Sociobiodiversidade?. Disponível em: https://sosamazonia.org.br/blog/tpost/lb65m0vse1-o-que-sociobiodiversidade?. Acesso em: 01 jun. 2026.

104. STRASSBURG, B. B. N. et al. Global priority areas for ecosystem restoration. Nature, v. 586, p. 724-729, 2020. DOI: 10.1038/s41586-020-2784-9.

105. SUSTENTABILIDADE BRASIL. Startup Belterra recupera terras com agroflorestas financiadas por grandes corporações. Declarações de Valmir Ortega, CEO e fundador da Belterra Agroflorestal. Reportagem, 11 jun. 2024. Disponível em: https://sustentabilidadebrasil.com/startup-belterra-recupera-terras-com-agroflorestas-financiadas-por-grandes-corporacoes/. Acesso em: 26 maio 2026.

106. THE AGRIBIZ. Plano Clima é reflexo da desconexão do governo, diz Carlos Cerri. Declarações do

professor da Esalq-USP e diretor do CCarbon, nov. 2025. Disponível em: https://www.theagribiz.com/cop30/plano-clima-e-reflexo-da-desconexao-do-governo-diz-carlos-cerri/. Acesso em: 26 maio 2026.

107. TRENNEPOHL, Natascha. Mercado de carbono e sustentabilidade: desafios regulatórios e oportunidades. São Paulo: Saraiva, 2023.

108. TRENNEPOHL, Natascha. Tributação pode inviabilizar início do mercado regulado de carbono. Painel no Brazil Windpower. CanalEnergia. Disponível em: https://www.canalenergia.com.br/noticias/53257753/tributacao-pode-inviabilizar-inicio-do-mercado-regulado-de-carbono. Acesso em: 26 maio 2026.

109. UEA. Laboratório de Climatologia. Projeção da vazante dos rios Negro e Amazonas para o cenário climático 2026: modelagem estatística baseada em série centenária. Coordenação: Francis Wagner. Manaus: UEA, 2026.

110. VIANNA, A. L. M.; KOURY, C. G.; CENAMO, M. C.; FARIAS, L. L. Lei de Gestão Florestal do Amazonas: avanços e entraves para a implementação de concessões florestais. Manaus: Idesam, 2025. Disponível em: https://idesam.org/wp-content/uploads/2025/01/analise-lei-gestao-florestal.pdf. Acesso em 15 nov 2025.

111. WITKOSKI, A. C. Terras, florestas e águas de trabalho: os camponeses amazônicos e as formas de uso de seus recursos naturais. São Paulo: Annablume, 2010.

112. ZARAMELLA, L. S.; ALVAREZ, W. P; VELOSO, G. A.; OLIVEIRA, L. N. Doenças de veiculação hídrica e esgotamento sanitário na Amazônia: uma abordagem a partir de Altamira-Pará entre 1992 -2024. Revista de Geografia. v.15. nº 1. (2025). Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/geografia/article/view/44559/28564. Acesso em: 11 jun. 2026.

03. Cultura

263 Eixos estruturantes: o que são
273 As condições de fomento e crédito para a cultura
331 Considerações sobre a interiorização

PARTE 03

Cultura como Política de Estado: identidade, desenvolvimento e perspectivas de futuro

No Amazonas, falar de cultura é falar de resistência dos povos que ainda lutam, criam e se reinventam, dia após dia, para se manter firmes diante de suas formas de existir. É reconhecer que o desenvolvimento não se mede apenas por cifras, indicadores ou grandes obras, mas também pela capacidade coletiva de produzir sentido, preservar saberes, afirmar identidades e projetar a memória no tempo. É compreender que a cultura pode e deve ser uma forma de expressão da identidade, mas também uma alavanca para o desenvolvimento econômico e um instrumento de resistência.

Entramos agora no Eixo 3 deste Plano Estratégico de Desenvolvimento, onde a cultura se afirma como dimensão central da vida econômica e social, superando o papel meramente acessório que lhe foi historicamente atribuído. Ao compreendê-la como infraestrutura simbólica e produtiva, capaz de gerar pertencimento, dinamizar territórios e participar do processo de ativação da economia criativa que deve expandir-se por todas as áreas do governo, assumimos a ousadia de tratá-la como fundamento do desenvolvimento sustentável do Amazonas, e sob essa perspectiva este capítulo se inicia.

Ao longo do tempo, o conceito de cultura foi se ampliando e ganhando novas dimensões. Para o antropólogo Edward B. Tylor (Tylor, 1871), do século XIX, ela correspondia ao conjunto de conhecimentos, crenças, artes, leis e costumes compartilhados por uma sociedade. Décadas depois, Clifford Geertz (Geertz, 1973) propôs uma leitura mais interpretativa, ao defini-la como uma “teia de significados” construída coletivamente. O estruturalista francês Claude Lévi-Strauss (Lévi-Strauss, 1958) enfatizou sua dimensão sistêmica e simbólica, enquanto o sociólogo polonês Zygmunt Bauman (Bauman, 2013) chamou atenção para seu caráter histórico, dinâmico e permanentemente disputado. Já os pesquisadores brasileiros José Ricardo Vitória e Magnus Luiz Emmendoerfer sintetizam essa complexidade ao afirmar que cultura é tudo aquilo que cultivamos, e por meio do qual também somos cultivados.

A cultura é o fundamento da vida social, orientando percepções, comportamentos e identidades, ao mesmo tempo em que estrutura relações de poder, formas de expressão e processos de criação e pertencimento.

A cultura é o fundamento da vida social, orientando percepções, comportamentos e identidades, ao mesmo tempo em que estrutura relações de poder, formas de expressão e processos de criação e pertencimento.

No Brasil, os dados do Sistema de Informações e Indicadores Culturais — SIIC (IBGE, 2024) confirmam que a cultura deixou de ser vista apenas como expressão simbólica para se afirmar também como um pilar essencial para a economia e o desenvolvimento social. O setor movimenta cadeias produtivas, gera emprego e renda, dinamiza territórios e promove e projeta cidades, artistas e criadores. Entre 2013 e 2024, atravessou mudanças profundas: sentiu de forma aguda os efeitos da pandemia de Covid-19, mas respondeu com capacidade de adaptação e retomada. A recuperação observada nos anos seguintes evidencia sua importância econômica e sua resiliência e centralidade no desenvolvimento social do país.

Em 2022, o Brasil reunia cerca de 644,1 mil organizações vinculadas ao setor cultural (IBGE, 2023), responsáveis pela ocupação de aproximadamente 2,6 milhões de pessoas. Os números revelam não apenas volume, mas qualidade: o salário médio mensal no segmento (R$ 4.658) era 42,6% superior à média geral apurada pelo Cadastro Central de Empresas (Cempre). Outro indicador expressivo é a presença da cultura no empreendedorismo de base: 9,5% dos Microempreendedores Individuais (MEI) atuam em atividades relacionadas ao setor, com forte concentração nas áreas de design e serviços criativos, o que demonstra o papel vital do setor para a socioeconomia brasileira.

Apesar da remuneração mais elevada nos postos formais, o setor cultural ainda convive com a alta informalidade. Em 2024, 44,6% dos trabalhadores atuavam sem vínculo formal (IBGE, 2024). Este percentual está acima da média do mercado total, que gira em torno de 40,6%. O quadro também revela disparidades de gênero e escolaridade. As mulheres concentram-se majoritariamente em áreas como “educação e capacitação” e “artes visuais e artesanato”, enquanto os homens predominam em setores que, em geral, apresentam remunerações médias mais elevadas, como “mídias audiovisuais e equipamentos”. O desafio, portanto, não é apenas expandir o setor, mas torná-lo mais equilibrado e estruturado.

Leis que reestruturaram o financiamento da cultura no decorrer dos últimos 10 anos, os investimentos governamentais

No decorrer dos últimos 10 anos, os investimentos públicos em cultura no Brasil — somando as três esferas federativas (União, estados e municípios) — registraram salto significativo, passando de R$ 8,5 bilhões (2013) para R$ 18,9 bilhões (2023), segundo dados do Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC/IBGE, 2024). O Quadro 1 apresenta a fatia federal e estadual desse total. Esse aumento foi impulsionado por repasses federais através de mecanismos como a Lei Aldir Blanc e a Lei Paulo Gustavo, que representam marcos fundamentais no reconhecimento do setor cultural brasileiro. A Aldir Blanc, inicialmente emergencial, tornou-se uma política permanente de fomento, garantindo financiamento contínuo para projetos, espaços culturais e democratização do acesso à cultura. Já a Lei Paulo Gustavo realizou o maior investimento direto da história no setor, com quase R$ 4 bilhões destinados principalmente ao audiovisual. Em 2023, essas duas leis foram responsáveis por um salto significativo nos gastos públicos com cultura, somando mais de R$ 6,9 bilhões em repasses. Tais recursos foram estratégicos no âmbito de estados e municípios para auxiliar o setor no período pós-pandemia.

No campo do consumo cultural, a tecnologia alterou de forma definitiva os modos de acesso e fruição. Em 2024, a internet foi utilizada por 89,2% (IBGE, 2024) da população de 10 anos ou mais, sendo o celular a principal porta de entrada para os conteúdos. Entre as principais finalidades culturais online, destacaram-se: assistir a vídeos, séries e filmes (88,5%), ouvir música ou podcasts (83,5%) e ler notícias, livros ou revistas (68,8%). Os dados revelam uma mudança estrutural: a cultura circula cada vez mais em plataformas digitais, redefinindo hábitos, mercados e modelos de produção.

Quanto à inserção da cultura no cenário nacional a partir do Amazonas, os dados do Sistema de Informações e Indicadores Culturais — SIIC (IBGE, 2024) ajudam a dimensionar a relevância do setor no Estado. Em 2024, Manaus registrou 9,4% de sua população ocupada atuando em atividades culturais – um índice muito superior à média dos demais extratos geográficos do Amazonas, que alcançaram apenas 3,1%. O Censo 2022 também evidenciou especificidades locais marcantes no interior. Em Parintins, por exemplo, artistas plásticos figuram como a terceira principal ocupação dentro do setor cultural, o que evidencia a força e a singularidade da produção artística regional.

Diante desse cenário, impõe-se a construção de um Plano Estratégico de Desenvolvimento para a Política de Cultura do Estado do Amazonas, a ser executado pela Secretaria de Estado de Cultura ao longo da vigência do Plano, com horizonte de consolidação de política pública decenal. O documento que ora apresentamos estrutura uma estratégia integrada de qualificação das políticas culturais em todo o território, fundamentada em diagnósticos institucionais, relatórios, materiais técnicos e as experiências de agentes culturais. Seu objetivo central é oferecer um panorama estratégico e acessível, capaz de subsidiar decisões ágeis, consistentes e alinhadas às necessidades do setor cultural amazonense.

Precedido por uma leitura analítica do cenário cultural recente, o Plano reúne propostas e ações voltadas ao fortalecimento dos saberes, dos fazeres e das diferentes formas de expressão no Amazonas, reconhecendo a cultura também como dimensão econômica e como força de atração para um turismo cultural qualificado.

O Plano parte de um princípio inegociável: a cultura é direito constitucional, patrimônio vivo e fundamento estratégico do desenvolvimento sustentável no Amazonas.

A estratégia parte do reconhecimento de que o Estado acumulou, ao longo do tempo, experiências e iniciativas relevantes no campo cultural, muitas delas ainda sem a continuidade, a integração e a estabilidade institucional necessárias para se consolidarem como política de Estado; outras, negligenciadas nos últimos anos, acabaram perdendo a relevância que haviam conquistado entre 1997 e 2017.

Assim, o Plano combina a retomada qualificada de iniciativas que demonstraram resultados em gestões anteriores — agora sob critérios mais rigorosos de transparência, descentralização e inclusão — com a criação de programas permanentes inéditos. O objetivo é construir bases mais sólidas para as políticas culturais, fortalecer a identidade amazônica e valorizar a diversidade sociocultural que caracteriza o Estado.

O Plano vai além da promoção de eventos e do apoio a expressões artísticas: garante acesso, formação, aperfeiçoamento, difusão, reconhecimento e oportunidades a quem cria, produz e mantém viva a identidade do Estado. As ações propostas ampliam o alcance das políticas culturais, assegurando que a população tenha acesso efetivo às múltiplas linguagens artísticas e aos bens culturais, paralelamente ao fortalecimento do ambiente de criação e inovação.

A prioridade recai sobre jovens, sem distinção, mas com atenção efetiva à diversidade do Amazonas, incluindo povos indígenas, povos de terreiro, comunidades ribeirinhas, mulheres, mestres e mestras da cultura popular, empreendedores da gastronomia amazonense e produtores criativos da capital e do interior, em todas as áreas das manifestações artísticas e culturais, populares e eruditas.

A proposta assume a cultura como motor econômico e instrumento de transformação social. Ao priorizar a dinamização da cultura também como vetor econômico, a descentralização das políticas culturais e sua integração orgânica com outras agendas públicas, o Plano rompe com a lógica recente de gestão isolada e posiciona a cultura no centro das estratégias de desenvolvimento do Estado.

Nesse horizonte, fortalece-se a formação artística, cultural e técnica para o setor como base permanente e reposiciona-se o poder público como indutor de investimento, articulador de redes e promotor de inclusão social, retomando e ampliando também o diálogo com a iniciativa privada e a sociedade em geral, como previsto constitucionalmente. O documento organiza programas, projetos e ações capazes de conectar prioridades culturais às demais políticas governamentais, às iniciativas da sociedade civil e ao setor produtivo. Ao estabelecer eixos estratégicos que aproximam cultura, turismo, ação social, trabalho,

indústria e comércio — incluindo o potencial de parceria com as empresas instaladas no Distrito Industrial de Manaus e no comércio, principalmente da capital — cria-se uma rede favorável à inovação, à geração de trabalho e renda e à consolidação da cultura como ativo econômico e social do Amazonas.

Eixos Estruturantes: o que são

Para transformar a cultura em política de Estado, e não em agenda episódica, o Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cultura organiza-se em 12 Eixos Estruturantes, que formam a espinha dorsal de uma nova arquitetura institucional para o setor no Amazonas. Cada eixo responde a um desafio histórico e projeta soluções concretas, articulando gestão, financiamento, formação, patrimônio, infraestrutura e desenvolvimento territorial.

A estrutura foi concebida para integrar planejamento e governança, ampliar mecanismos de fomento e circulação, modernizar equipamentos culturais, fortalecer a formação técnica e artística e consolidar redes municipais de cultura. Por fim, o Plano estabelece uma estratégia sistêmica que conecta cultura, território e desenvolvimento, garantindo que a criação e a produção cultural amazonense tenham base sólida, alcance ampliado e sustentabilidade no longo prazo.

Esses 12 Eixos Estruturantes organizam-se em quatro grandes campos de atuação, que orientam a execução das políticas culturais no Estado.

- **Planejamento, governança e participação cultural:** reúne as ações voltadas à organização administrativa, à construção dos planos setoriais e ao fortalecimento da organização cultural na administração do Estado e nos municípios, assegurando base institucional sólida e participação social permanente. Nesse contexto, destaca-se também a importância de fortalecer a gestão pública da cultura com quadros técnicos qualificados e familiarizados com as dinâmicas do setor, capazes de planejar, executar e avaliar políticas culturais com consistência e continuidade. Trata-se de uma dimensão específica da política cultural (distinta, embora complementar, às ações voltadas à formação e profissionalização dos agentes culturais).

- **Fomento, circulação e economia criativa:** abrange os mecanismos de estímulo à produção cultural, incluindo o apoio a festivais de artes e de cultura popular, a realização direta e/ou associada de grandes festivais de arte, e a recomposição do segmento privado de apoio, fortalecendo o financiamento e a sustentabilidade do setor. Nesse campo, os editais públicos permanecem como instrumentos centrais de fomento, devendo ser conduzidos com critérios técnicos rigorosos, transparência, qualificação dos pareceristas e mecanismos claros de avaliação, de modo a assegurar credibilidade, equidade e confiança por parte dos agentes culturais.

- **Infraestrutura cultural e acesso:** contempla o funcionamento e a dinamização das instituições culturais e artísticas, criadas ou não pelo Estado, mas com credibilidade, história e tradição; a qualificação de espaços e equipamentos culturais e a preservação do patrimônio, garantindo condições adequadas de fruição da cultura.

- **Formação, saberes e profissionalização:** foca na formação técnica e artística, na qualificação de agentes culturais e técnicos operadores de serviços de apoio à manifestação das artes e culturas, na profissionalização do setor. Garante-se assim a continuidade, inovação e renovação geracional.

As ações setoriais e os projetos transversais são destinados a ampliar e fortalecer as políticas culturais no Estado. Para alcançar o impacto esperado durante o período de execução do Plano com visão ampliada para o horizonte decenal — serão adotadas ações fundamentais à sustentabilidade e à efetiva implementação das políticas públicas de cultura no Amazonas.

Mais do que um conjunto de iniciativas, este Plano busca consolidar a cultura como uma política de Estado capaz de impulsionar o desenvolvimento social e econômico das populações da capital e do interior, observadas as expressões locais. A proposta é fortalecer a governança, o planejamento e a participação social de forma contínua, garantindo que a cultura se torne um vetor de geração de renda, inclusão produtiva, inovação e melhoria da qualidade de vida.

O objetivo central é assegurar que cada pessoa no Amazonas — seja em Manaus, nos municípios, nas áreas urbanas deslocadas, ribeirinhas, indígenas, quilombolas, de floresta ou em situação de restrição de liberdade — tenha condições de criar, acessar, transmitir e viver a cultura como parte de sua trajetória, ampliando oportunidades. Amplia-se, com isso, o leque de oportunidades, fortalecendo identidades e promovendo protagonismo social e econômico em todo o território.

Diagnóstico: um retrato do cenário atual

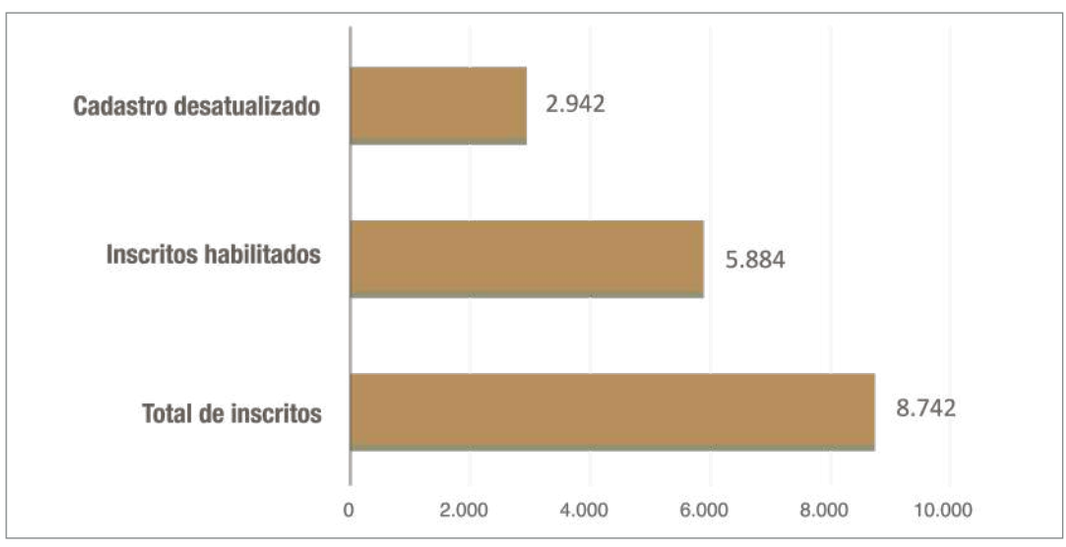
Diagnosticar a cultura exige compreender sua natureza transversal. A atividade econômica cultural integra o setor de serviços e dialoga diretamente com cadeias como gastronomia, hotelaria, turismo, educação, empreendedorismo e comércio, o que muitas vezes dificulta a consolidação de dados primários específicos, tanto no Brasil quanto no Amazonas. Essa característica estrutural torna o mapeamento do setor mais complexo, mas também evidencia sua capilaridade, relevância particular e impacto difuso na economia.

Para enfrentar esse desafio, este diagnóstico foi construído com base em dados oficiais e em relatórios técnicos da atual Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Amazonas (SEC), referentes ao exercício de 2024. A partir dessas fontes, foi possível extrair informações relevantes sobre a atual cadeia produtiva da cultura no estado, e dimensionar o impacto financeiro das ações culturais implementadas, cujos pontos relevantes destacamos a seguir

► Cadastro Estadual de Cultura do Amazonas

O Cadastro Estadual da Cultura consolidou-se como ferramenta indispensável para o mapeamento da cadeia produtiva, servindo de base para o acesso a editais e contratações. No que se refere ao Perfil dos Profissionais (Pessoa Física), até dezembro de 2024 foram registradas 8.742 inscrições, das quais 5.884 encontravam-se plenamente habilitadas. Os números revelam, contudo, um ponto de atenção: aproximadamente metade dos profissionais habilitados estava com o cadastro desatualizado. Essa defasagem limita a participação em futuras ações e evidencia a necessidade de aprimorar os mecanismos de atualização e comunicação com o setor (Figura 1). Soma-se a isso o baixo número de cadastrados diante do universo de criadores, agentes e animadores culturais, indicando um descompasso entre a base formal e a real dimensão do campo cultural.

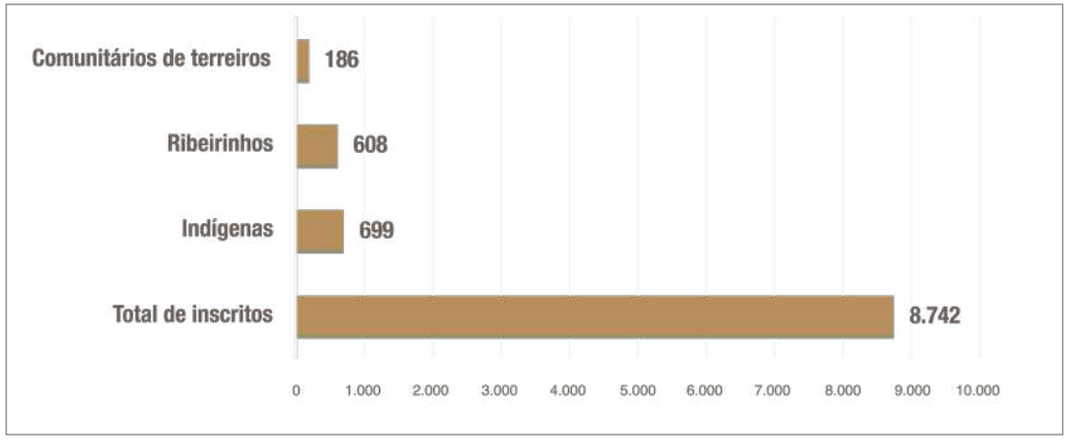
Figura 1: Cadastro Estadual da Cultura – Pessoa Física (2024)



Fonte: Cadastro Estadual da Cultura (2004).

Ainda no que se refere ao Cadastro das Pessoas Físicas, especificamente em relação à diversidade e à inclusão social, os dados demonstram que 17% dos cadastrados pertencem a grupos socioculturais relevantes da socio-demografia amazonense. O sistema reflete essa pluralidade ao registrar a participação de 699 indígenas, 408 ribeirinhos e 186 pessoas de comunidades de terreiro (Figura 2). Além disso, 139 profissionais com deficiência física estão mapeados no sistema.

Figura 2: Cadastro Estadual da Cultura – Pessoa Física x Diversidade (2024)



Fonte: Cadastro Estadual da Cultura (2004).

Quanto ao Perfil das Entidades (Pessoa Jurídica), o sistema identificou 648 cadastros, com predominância de Microempreendedores Individuais (MEI), que somam 278 registros ou 42,9% dos registros de PJ.

Esses números revelam, ao mesmo tempo, uma descontinuidade na relação direta do Estado com os agentes culturais, especialmente quando comparados à fase inicial de estruturação da Secretaria, indicando a necessidade de rever os mecanismos de interação entre Estado e sociedade para ampliar oportunidades e aproximar a comunidade.

Canal de atendimento entre artista e governo

Criado em caráter emergencial para mitigar os efeitos da pandemia de Covid-19, o Canal de Atendimento da Cultura consolidou-se como o principal elo institucional entre o Estado e o artista. Em 2024, o serviço registrou 26.543 atendimentos, volume expressivo impulsionado sobretudo pela operacionalização dos editais da Política Nacional Aldir Blanc (PNAB) e da Lei Paulo Gustavo (LPG).

O contato telefônico (seja por linha corporativa, seja via WhatsApp) concentrou 23.045 atendimentos, o equivalente a 86,8% da demanda, superando com ampla margem os acessos por e-mail e telefone fixo. Os dados revelam não apenas o alcance do canal, mas também o perfil de comunicação predominante no setor cultural, marcado pela busca de respostas rápidas, orientação para o cadastramento e acompanhamento de editais.

► Cultura no orçamento público

A análise comparativa dos recursos destinados à cultura pela União e pelo Estado do Amazonas entre 2021 e 2025 revela um quadro ambivalente: há avanços relevantes, mas persistem fragilidades estruturais que limitam a consolidação de uma política cultural de grande envergadura.

No âmbito federal, embora o orçamento geral da União tenha crescido de R$ 4,3 trilhões em 2021 para R$ 5,9 trilhões em 2025, a participação da cultura manteve-se residual, oscilando entre 0,04% e 0,11% do total. Esses percentuais reiteram a histórica subpriorização da cultura no orçamento federal (conforme já apontado), mesmo em anos marcados pela retomada de políticas nacionais como a Lei Paulo Gustavo e a Política Nacional Aldir Blanc (Quadro 1).

Quadro 1 — Orçamento da Cultura: Brasil e Amazonas (2021–2025)

O Amazonas investe proporcionalmente 10× mais em Cultura do que a União — 0,58% do orçamento estadual contra 0,04–0,11% do orçamento federal entre 2021 e 2025

Comparativo do orçamento total e do orçamento destinado à Cultura pela União e pelo Estado do Amazonas, de 2021 a 2025, com participação percentual por ente federativo. Lei Orçamentária Anual da União e do Amazonas.

10x mais cultura

maior é a participação relativa da Cultura no orçamento do Amazonas (0,58% em 2025) em comparação à União (0,05%). O orçamento estadual destinado à Cultura cresceu 67,5% entre 2021 e 2025 (R$ 109,7 mil - R$ 183,7 mil), enquanto o federal cresceu 61,0% no mesmo período.

	UNIÃO			AMAZONAS		
ANO	**ORÇAMENTO DA UNIÃO (R$ 1.000,00)**	**ORÇAMENTO CULTURA (R$ 1.000,00)**	**% CULTURA/ ORÇAMENTO**	**ORÇAMENTO DO ESTADO (R$ 1.000,00)**	**ORÇAMENTO CULTURA (R$ 1.000,00)**	**% CULTURA/ ORÇAMENTO**
2021	R$ 4.324.000.000,00	R$ 1.803.461,77	0,04%	R$ 18.887.964,00	R$ 109.700,00	0,58%
2022	R$ 4.736.000.000,00	R$ 1.724.360,17	0,04%	R$ 24.066.026,00	R$ 112.420,00	0,47%
2023	R$ 5.268.000.000,00	R$ 5.876.137,36	0,11%	R$ 25.983.931,00	R$ 124.400,00	0,48%
2024	R$ 5.576.000.000,00	R$ 2.877.345,10	0,05%	R$ 30.161.370,00	R$ 157.061,00	0,52%
2025	R$ 5.943.000.000,00	R$ 2.904.260,34	0,05%	R$ 31.456.000,00	R$ 183.751,00	0,58%

Fonte: Lei Orçamentária Anual da União; Lei Orçamentária Anual do Estado do Amazonas (2021 - 2025).

No caso do Amazonas, embora o orçamento estadual também apresente crescimento significativo — de R$ 18,8 bilhões em 2021 para R$ 31,4 bilhões em 2025 —, os recursos destinados à cultura oscilam entre 0,47% e 0,58% do total, percentual superior ao da União, mas ainda insuficiente para atender às demandas de um estado de dimensões continentais,

com grande diversidade sociocultural e desafios logísticos únicos. A análise demonstra que, mesmo com percentuais relativamente maiores que os federais, o volume absoluto de recursos permanece limitado frente à necessidade de interiorização das políticas culturais, manutenção de equipamentos, formação artística, preservação do patrimônio.

A discrepância entre o crescimento do orçamento total e a tímida expansão dos recursos culturais indica a necessidade de reposicionar a cultura como área estratégica do desenvolvimento estadual. O Amazonas possui um dos maiores potenciais culturais do país — seja pela riqueza dos povos indígenas, ribeirinhos e de matriz africana, seja pela força de seus festivais de arte popular, folclore e manifestações eruditas amplamente reconhecidas, ainda que sem o mesmo aporte do período anterior, assim como de tradições e expressões artísticas contemporâneas —, mas esse potencial foi afastado do caminho que trilhava, salvo raras exceções, e não se converte plenamente em políticas públicas bem fundamentadas e contínuas. O quadro evidencia que, para avançar, o Estado precisa consolidar mecanismos permanentes de financiamento, ampliar a participação da cultura no orçamento, fortalecer a captação de recursos privados e federais e estruturar e retomar modelos de gestão que garantam eficiência, transparência e impacto territorial.

A consulta ao Portal da Transparência do Governo do Amazonas indica que, entre 2021 e 2025, as despesas executadas pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) apresentaram trajetória consistente de crescimento, mas com aplicação difusa e sem direção definida para consolidar ações e equipamentos. De igual modo, observa-se uma crescente centralidade da Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural (AADC) na execução financeira da política cultural do Amazonas, em desvirtuamento de seus objetivos originais e legais.

Os dados mostram que, enquanto as despesas totais da SEC aumentaram de R$ 176 milhões em 2021 para R$ 616 milhões em 2025, as despesas realizadas pela AADC cresceram de R$ 99 milhões para R$ 512 milhões no mesmo período. Em termos proporcionais, a participação da AADC no orçamento da SEC passou de 56,3% em 2021 para 83,15% em 2025, o que indica mudança estrutural no modelo de gestão e execução das políticas culturais (Quadro 2).

Quadro 2 — Execução Orçamentária da SEC e AADC (2021–2025)

A participação da AADC no orçamento da SEC cresceu de 56% para 83% entre 2021 e 2025 — consolidando a Agência como principal instrumento de execução da política cultural do Estado

Despesas executadas pela Secretaria de Estado de Cultura (SEC) e pela Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural (AADC) de 2021 a 2025, com participação percentual da AADC sobre o total da SEC. Portal da Transparência do Estado do Amazonas.

83,15%
AADC/SEC em 2025

das despesas da SEC foram executadas pela AADC em 2025 — ante 56,3% em 2021. As despesas totais da SEC cresceram 250% no período (R$ 176 mi - R$ 616 mi), enquanto as despesas da AADC cresceram 417% (R$ 99 mi - R$ 512 mi).

ANO	DESPESAS DA SEC	DESPESAS DA AADC	% AADC ÷ SEC
2021	R$ 176.139.542,30	R$ 99.168.550,14	56,30%
2022	R$ 343.103.309,75	R$ 223.750.805,82	65,21%
2023	R$ 422.638.492,66	R$ 305.647.730,45	72,32%
2024	R$ 564.656.087,88	R$ 466.538.011,06	82,62%
2025	R$ 616.264.919,33	R$ 512.395.962,47	83,15%
2021–2025	**+250%**	**+417%**	**56,3% - 83,2%**

Fonte: Portal da Transparência do Estado do Amazonas (2021 - 2025).

Esse crescimento expressivo da participação da AADC evidencia que a agência se consolidou como braço operacional da política cultural estadual, responsável pela execução de diversas ações, contratações, eventos e iniciativas de fomento. Esse movimento, no entanto, traz um ponto de atenção: a crescente dependência de entidades de apoio para operacionalizar políticas que deveriam estar ancoradas em estruturas administrativas mais fortalecidas, com governança clara, transparência ampliada e maior capacidade técnica no âmbito da própria Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC). Ao mesmo tempo, a eventual contratação de instituições parceiras deve observar critérios rigorosos de qualificação técnica, idoneidade institucional e transparência na gestão dos recursos públicos, assegurando credibilidade e confiança na execução das políticas culturais.

Para além dos recursos oriundos do Tesouro estadual, a AADC passou a operar como canal de execução de emendas parlamentares impositivas, sobretudo estaduais, muitas vezes sem conexão direta com a política cultural do Estado ou com os projetos estruturantes da Secretaria. Apenas em 2024, por exemplo, foram firmados 159 contratos de gestão, dos quais 82 decorrentes de emendas de bancada e 69 de emendas individuais, com montante movimentado superior a R$ 500 milhões.

A agência também passou a executar recursos do PRONAC, destinados a projetos como os do Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro (2024), do Corpo de Dança do Amazonas (2025) e da Festa dos Visitantes do Festival de Parintins (2025). No caso específico do

Festival de Parintins, com recursos oriundos de patrocínio direto de empresa privada, a operação alcançou R$ 15.225.450,00 em 2024 e R$ 16.956.000,00 em 2025.

Embora o aumento dos recursos destinados à cultura seja positivo, a forma como esses recursos foram distribuídos e executados nos últimos anos exige revisão estratégica. A expansão da AADC, sem a correspondente modernização da estrutura interna da SEC, pode gerar assimetrias institucionais, fragilizar a capacidade de planejamento estatal e comprometer a continuidade das políticas em cenários de mudança de governo. Além disso, a elevada concentração de execução financeira em uma única entidade aumenta riscos operacionais, jurídicos e de governança, especialmente em um setor que demanda descentralização, territorialização e participação social.

Para a consolidação da cultura como política de Estado, é fundamental reequilibrar esse modelo. Isso implica fortalecer a SEC como órgão central de formulação, coordenação e monitoramento das políticas culturais, ao mesmo tempo em que se redefine o papel da AADC como entidade de apoio, com funções claras, limites institucionais bem estabelecidos e mecanismos de controle e transparência aprimorados. A recomposição da agência, prevista no Plano de Ação, deve priorizar governança, profissionalização, atualização normativa e alinhamento estratégico com as diretrizes estaduais.

Ao mesmo tempo, recomenda-se a identificação de entidades do terceiro setor com tradição e experiência reconhecidas, de modo a ampliar, de forma gradual, o conjunto de instituições de apoio às ações culturais, sem desconsiderar o papel da agência, mas fortalecendo a relação com a sociedade e ampliando sua participação na política de cultura.

A tendência observada entre 2021 e 2025 também reforça a necessidade de ampliar a capacidade de execução direta da SEC, especialmente em áreas como interiorização, patrimônio cultural, formação artística e gestão de equipamentos culturais. Uma política cultural moderna e territorializada exige que o Estado tenha musculatura institucional própria, evitando a dependência excessiva de estruturas paralelas e garantindo que a cultura seja tratada como política pública contínua, estável e integrada ao desenvolvimento econômico e social do Amazonas.

Temos diante de nós um desafio estratégico: transformar o crescimento orçamentário em consolidação institucional, descentralização territorial e ampliação do impacto social da cultura

Impõe-se, por exemplo, a retomada das ações de restauro das edificações da capital e incrementar a politíca de reabilitação do Centro Histórico de Manaus, um processo construído ao longo de cerca de duas décadas e posteriormente interrompido, com perdas relevantes para a paisagem urbana e para o patrimônio público. A descontinuidade dessas políticas resultou, inclusive, na cessão ou mudança de uso de imóveis de grande valor histórico, muitos deles anteriormente destinados a funções culturais.

Deve-se, portanto, promover o equilíbrio entre execução direta e indireta, reforçar mecanismos de governança, ampliar a transparência e assegurar que os investimentos crescentes se traduzam em políticas culturais mais eficientes, inclusivas e alinhadas às necessidades da população, desde a capital até as calhas de rio.

Em 2024, a Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa ampliou sua atuação na capital e no interior, ainda que de forma pulverizada. Essa expansão, no entanto, não foi suficiente para consolidar o enraizamento de ações e projetos no território. Por outro lado, contribuiu para projetar a produção cultural amazonense para outros estados e para o exterior. A estratégia combinou circulação, visibilidade e fortalecimento das cadeias produtivas vinculadas às artes e à economia criativa, projetando a identidade cultural do Amazonas para novos públicos e mercados. No mesmo período, a SEC realizou e apoiou eventos voltados ao fomento da economia criativa e de outras atividades culturais, destinando R$ 30,3 milhões a contratações extras (Quadro 3). O investimento resultou em 1.253 atendimentos distribuídos em 24 modalidades culturais distintas (Quadro 4).

Quadro 3 — Solicitações Realizadas a SEC — Ano de 2024

Agosto concentrou 35,8% do total de solicitações em 2024 (R$ 10,8 mi), um valor 5× acima da média mensal — indicando forte concentração das demandas no segundo semestre

Demonstrativo mensal do total de solicitações realizadas à Secretaria de Estado de Cultura do Amazonas no ano de 2024.

R$ 30,3
milhões
total 2024

em solicitações à SEC em 2024. Média mensal: R$ 2,5 milhões. Agosto foi o mês de maior volume — R$ 10,8 milhões (35,8% do total anual) —, seguido por setembro (R$ 3,9 mi) e novembro (R$ 3,2 mi). Dezembro registrou o menor valor: R$ 300 mil.

MÊS	VALOR (R$)
1º Semestre (janeiro–junho)	
Janeiro	R$ 1.194.620,28
Fevereiro	R$ 893.780,00
Março	R$ 1.592.489,40
Abril	R$ 1.565.308,64
Maio	R$ 1.895.400,30
Junho	R$ 648.665,00
2º Semestre (julho–dezembro)	
Julho	R$ 2.679.901,52
Agosto	R$ 10.859.717,45
Setembro	R$ 3.941.702,27
Outubro	R$ 1.542.201,00
Novembro	R$ 3.205.548,01
Dezembro	R$ 300.126,00
TOTAL	**R$ 30.319.459,87**

Fonte: Secretaria de Estado de Cultura do Amazonas (2024).

Quadro 4 — Atendimento por Modalidade — Eventos Atendidos (2024)

Música dominou os atendimentos da SEC em 2024 com 652 de 1.253 registros (52%) — seguida por produção/pós-produção (141), teatro (93) e pré-produção (85)

Distribuição dos atendimentos realizados pela Secretaria de Estado de Cultura do Amazonas por modalidade artística e cultural no ano de 2024, com total por categoria.

1.253
atendimentos
24 modalidades

atendimentos em 24 modalidades artísticas e culturais em 2024. Música lidera com 652 registros (52,0% do total). As 4 primeiras modalidades (Música, Produção, Teatro e Pré-produção) concentram 79,2% de todos os atendimentos.

MODALIDADE	TOTAL	MODALIDADE	TOTAL
Música	652	**Palestra**	12
Produção e pós-produção	141	**Parecerista**	10
Teatro	93	**Oficina**	8
Pré-produção	85	**Audiodescritora**	7
Circo	51	**Audiovisual**	6
Artes visuais	36	**Literatura**	5
Cultura popular	32	**Curadoria**	4
Assistente cultural	28	**Fotografia**	3
Intérpretes de libras	23	**Performance**	3
Apresentador	18	**Agente cultural**	2
Dança	17	**Representante**	2
Mestre de cerimônias	14	**Cultura indígena**	1
TOTAL: 1.253 atendimentos em 24 modalidades | Média: 52,2 por modalidade			

Fonte: Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas (2024).

Atualmente a SEC conta com um corpo de pessoal de 408 funcionários, sendo 184 servidores estatutários, 204 comissionados e 20 conselheiros, gerando uma despesa com folha de pagamento da ordem de R$ 15,4 milhões/ano.

As condições de fomento e crédito para a cultura

Para iniciarmos a discussão sobre este tópico, é necessário preliminarmente distinguir o crédito do fomento. O fomento é usado pelo Estado para estimular atividades de interesse público, a partir de recursos públicos, destinado à sociedade por meio de editais, prêmios, incentivos etc. A principal característica do fomento reside no fato de que ele é um apoio não reembolsável, ou seja, não precisa ser devolvido por aquele que o toma, visto que sua finalidade é social, apesar de exigir contrapartidas mínimas, tal como a entrega de relatórios que evidenciem os resultados alcançados e os impactos efetivos para a sociedade.

O maior exemplo de fomento à cultura no Brasil são os mecanismos instituídos pela Lei de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), que permite o financiamento de projetos culturais por meio de renúncia fiscal, criando uma ponte entre artistas/produtores e empresas ou pessoas físicas interessadas em apoiar a cultura.

O que é a Lei Rouanet De forma simples, pode-se dizer que a Lei Rouanet funciona como um instrumento de incentivo fiscal

Voltado ao financiamento de projetos culturais. Na prática, artistas, produtores, instituições e organizações da sociedade civil apresentam suas propostas ao Ministério da Cultura, que podem abranger diferentes linguagens e segmentos: da música ao teatro, do audiovisual ao patrimônio histórico, da literatura às artes visuais, da cultura popular às ações de formação e capacitação. Esses projetos passam por análise técnica de mérito cultural e enquadramento legal. Uma vez aprovados, recebem autorização para captar recursos junto à iniciativa privada. Empresas tributadas pelo regime de lucro real podem destinar até 4% do Imposto de Renda devido para apoiar projetos culturais, enquanto pessoas físicas podem direcionar até 6%. O valor investido é posteriormente abatido do imposto que seria pago à União, o que transforma parte da obrigação tributária em investimento direto na cultura. Com os recursos captados, o proponente executa o projeto conforme o plano aprovado, submetendo-se a regras rigorosas de transparência e prestação de contas. É necessário comprovar tanto a aplicação financeira quanto a execução física das atividades e o cumprimento dos objetivos culturais estabelecidos. É, portanto, um modelo que articula Estado e iniciativa privada na promoção da cultura, ao mesmo tempo em que exige controle público e responsabilidade na gestão dos recursos.

A Lei Rouanet transforma empresas e pessoas em coprodutores da cultura no país, sem custo adicional real (já que o dinheiro sairia de qualquer forma como imposto). Ademais, caracteriza-se como fomento por estimular a produção cultural ao facilitar o acesso a recursos, além de descentralizar o financiamento, permitindo que empresas e cidadãos escolham o que apoiar. Esse importante mecanismo tem potencial para multiplicar o investimento cultural, já que muitas empresas só patrocinam cultura por causa do incentivo fiscal. Com isso, é possível reduzir a dependência de

editais diretos do governo. No Amazonas, entretanto, esse potencial ainda é pouco explorado. A baixa adesão de parte do setor empresarial — inclusive de empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus — limita o alcance do instrumento no estado. Superar esse quadro exige maior articulação institucional entre governo, setor cultural, empresas e órgãos federais, de modo a estimular o uso mais amplo dos mecanismos de incentivo fiscal e ampliar a participação do investimento privado no financiamento da cultura.

Quando bem utilizadas, as leis de incentivo criam um círculo virtuoso: estimulam o mercado, fortalecem a produção cultural e ampliam o acesso da sociedade aos bens e serviços culturais.

Já o crédito, diferentemente do fomento, é um empréstimo, ou seja, precisa ser devolvido, com juros (mesmo que subsidiados quando se trata de política pública) e prazo definidos (mesmo que com elevado período de carência). No âmbito das políticas de Estado, o crédito é um instrumento financeiro para desenvolver negócios, gerar renda, ampliar infraestrutura e profissionalizar segmentos estratégicos para a sociedade.

Em resumo: o crédito é um recurso emprestado e gera dívida, com juros e carência, e tem finalidade econômica (sustentabilidade e crescimento do negócio). Também exige garantias, análise de risco e capacidade de pagamento, sendo regulado por normas financeiras (Banco Central, fundos constitucionais, bancos públicos).

No segmento cultural, as linhas de crédito desempenham papel estratégico para o fortalecimento da cadeia produtiva. Entre os principais instrumentos estão o microcrédito voltado a Microempreendedores Individuais (MEIs) da cultura, o financiamento para reforma e adequação de espaços culturais e o crédito direcionado a produtoras, editoras, estúdios e casas de espetáculo. Essas modalidades ampliam a capacidade de investimento, profissionalização e sustentabilidade econômica do setor.

Enquanto o fomento é apoio público que não precisa ser devolvido, o crédito é financiamento que precisa ser pago. Cada instrumento responde a propósitos específicos. O fomento fortalece a criação, a formação, a circulação e a preservação cultural. O crédito fortalece o empreendedorismo cultural, a economia criativa e a sustentabilidade dos negócios.

Há iniciativas culturais que, por suas características, não necessitam de fomento, mas de crédito para alavancar o empreendimento. A diferença fundamental está em sustentabilidade econômica, capacidade de retorno financeiro e natureza do impacto cultural. O fomento deve ser destinado a iniciativas que não conseguem se sustentar apenas pelo mercado, mas são essenciais para a diversidade e o acesso cultural. O crédito faz sentido para iniciativas com capacidade real de gerar receita.

Cultura de interesse coletivo, onde o fomento é essencial

Dentre as iniciativas culturais que necessitam de fomento por não se sustentarem pelo mercado, destacam-se ações fundamentais para garantir diversidade, memória, inclusão e formação cultural:

- **Projetos de formação e capacitação:** oficinas gratuitas, escolas de arte para populações vulneráveis e programas de desenvolvimento de público.
- **Patrimônio cultural:** restauração de prédios históricos, salvaguarda de culturas tradicionais e museus públicos e comunitários.
- **Cultura popular e tradicional:** festas populares, grupos indígenas, quilombolas e ribeirinhos, manifestações de matriz africana e artesanato tradicional.
- **Produção artística experimental:** artes visuais contemporâneas, teatro de pesquisa, dança contemporânea, música instrumental e erudita.
- **Projetos com forte impacto social:** cultura em periferias, ações culturais em presídios, iniciativas para pessoas com deficiência, iniciativas de inclusão digital e cultural.
- **Projetos sem retorno financeiro direto:** publicações de pesquisa, arquivos, acervos, memoriais e centros de documentação.

Cultura com viabilidade econômica: onde o crédito é adequado

Outras iniciativas culturais precisam de crédito, pois vendem produtos ou serviços, têm fluxo de caixa e podem gerar retorno sobre o investimento.

- **Produções culturais com forte potencial de mercado:** shows de artistas já consolidados, musicais comerciais, filmes com apelo comercial, festivais com bilheteria robusta e eventos culturais patrocinados de forma recorrente.
- **Empreendimentos culturais duradouros:** editoras, produtoras audiovisuais, estúdios de animação, agências de eventos, lojas de produtos culturais e plataformas digitais de conteúdo.
- **Infraestrutura cultural com modelo de negócio:** reformas de teatros privados, espaços culturais independentes com receitas próprias, galerias de arte comerciais e escolas de música privadas.
- **Projetos de inovação e economia criativa:** games, aplicativos culturais e startups de tecnologia aplicada à cultura.

A análise do cenário atual indica que a política cultural do Amazonas tem operado predominantemente por meio de editais de fomento não reembolsável, mecanismo essencial para garantir diversidade e inclusão. Contudo, não se identificam, até o momento, linhas estaduais específicas de crédito voltadas ao setor cultural. Na prática, isso significa que o apoio público tem se concentrado na viabilização de projetos pontuais, sem avançar de forma estruturada na consolidação de empreendimentos culturais com horizonte de médio e longo prazo.

Para um Amazonas forte de novo no setor cultural, a Política de Estado precisa desenvolver ambas as ferramentas. Fomento e crédito não são instrumentos excludentes, mas complementares. Enquanto o primeiro assegura o interesse coletivo e a diversidade cultural, o segundo permite escala, profissionalização e sustentabilidade econômica.

Contudo, analisando os produtos da Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), órgão que deveria pensar a política de crédito subsidiado para segmentos estruturantes da socioeconomia amazonense, não se identificam linhas de crédito específicas para a cultura. Essa lacuna evidencia a ausência de um instrumento financeiro desenhado sob medida para as particularidades do setor cultural.

Observa-se, contudo, a existência de três linhas que podem, de forma indireta, alcançar empreendimentos culturais, especialmente aqueles com perfil produtivo e capacidade de geração de renda. São elas: o **+Crédito Setemp**, que inclui artesãos entre seus públicos-alvo; **+Crédito FEPIAM**, destinado exclusivamente a povos originários que desenvolvem atividades produtivas; e o **+Crédito Amazonas** Turismo, voltado a autônomos, empresários e profissionais vinculados ao setor turístico. Essas modalidades oferecem juros subsidiados e possibilidade de crédito sem exigência de garantias para valores inferiores a R$ 21 mil, destinados a capital de giro ou investimento fixo.

Apesar da ausência das ferramentas de crédito específicas voltadas à cultura no Amazonas, os empreendimentos culturais podem acessar, em âmbito nacional, instrumentos que dialogam com a cultura. Vejamos, a seguir, alguns desses instrumentos.

► Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

O BNDES atua ativamente no fomento à cultura e economia criativa, oferecendo linhas de financiamento específicas e facilitando o acesso ao crédito para pequenos negócios do setor. Dentre suas iniciativas destacam-se.

- **Linha de crédito para Cultura e Economia Criativa:** conjunto de programas voltados a patrimônio cultural, audiovisual, livro, jogos, eventos e equipamentos culturais. As operações podem ser viabilizadas por meio dos bancos repassadores (Banco do Brasil, Caixa, cooperativas etc.);
- **Crédito para pequenos negócios:** iniciativa recente para facilitar o acesso de microempreendedores individuais (MEIs) e micro e pequenas empresas criativas ao crédito, com processos digitais e uso de fundos garantidores, o que pode ser aproveitado por empreendimentos culturais (produtoras, estúdios, ateliês, pequenas casas de espetáculo etc.).

► Bancos Públicos

No campo do financiamento, os bancos públicos desempenham papel estratégico ao ampliar o acesso ao crédito para micro e pequenas empresas, inclusive aquelas inseridas na economia criativa. Embora nem sempre disponham de linhas exclusivas para o setor cultural, suas modalidades de crédito podem ser mobilizadas por empreendimentos que atuam na produção artística, na gestão de espaços culturais e na prestação de serviços criativos. Nesse contexto, destacam-se.

Foto: Aguilar Abecassis /SEC

- **Caixa Econômica Federal (CEF):** não possui, em geral, linhas "exclusivas" para cultura, mas oferecem: crédito para micro e pequenas empresas; capital de giro; financiamento para reforma/adaptação de espaços; que podem ser utilizados por empreendimento cultural (escolas de arte, espaços culturais, produtoras, editoras, etc.).
- **Banco da Amazônia (BASA):** opera crédito com foco regional (como linhas ligadas ao FNO) que podem ser acessadas por empreendimentos de serviços, comércio e turismo — segmentos onde muitos negócios culturais se enquadram, ainda que não haja, hoje, uma linha "FNO Cultura" claramente destacada.

Em resumo, apesar de existir crédito disponível em nível nacional, ele não é, em geral, "rotulado" como crédito cultural, o que dificulta o acesso e a comunicação com o setor. E, no âmbito do Amazonas, as linhas de crédito não foram formatadas para atender a uma política de Estado para a cultura.

O pensamento cartesiano, inspirado em René Descartes, valoriza a lógica linear, a classificação rígida, a causalidade direta, a medição objetiva e a padronização. O método é excelente para a engenharia, a matemática, os processos industriais e uma ampla gama de atividades. Contudo, a cultura não funciona assim.

No fomento ou no crédito, a cultura deve ser pensada fora dos métodos cartesianos.

A cultura é intangível (não se mede como uma fábrica mede a produção), plural (não segue um padrão único), criativa e imprevisível (por lidar com processos subjetivos), contextual (depende de território, da comunidade e da história). É afetiva, simbólica e pode promover o desenvolvimento econômico, ainda que essa não seja sua única medida de valor. No Amazonas, essa dimensão vinha em trajetória ascendente desde 1997, mas foi progressivamente desconsiderada nos últimos anos.

A política de Estado que defendemos para a cultura, seja por meio do fomento direto, seja pela estruturação de instrumentos de crédito, precisa partir de uma compreensão sofisticada da natureza do setor. Isso implica adotar critérios flexíveis, capazes de reconhecer a diversidade de linguagens, modelos de organização e realidades territoriais, especialmente no interior, onde exigências rígidas de garantias podem, na prática, bloquear o acesso ao crédito e represar oportunidades.

Exige também incorporar avaliações qualitativas, que considerem não apenas indicadores numéricos, mas o impacto simbólico, social e comunitário das iniciativas apoiadas. Projetos culturais não obedecem a uma lógica linear de causa e efeito; produzem efeitos difusos, de médio e longo prazo, que transformam territórios, fortalecem identidades e ampliam pertencimentos.

Por fim, é indispensável sensibilidade ao contexto. Cada município, cada comunidade e cada grupo cultural opera sob dinâmicas próprias. Uma política pública eficaz não uniformiza essas diferenças. Ela as reconhece e as integra como parte constitutiva da estratégia de desenvolvimento.

Acultura exige modelos de financiamento que respeitem sua natureza complexa, subjetiva e diversa, e que não podem ser reduzidos a métodos racionais e lineares típicos do pensamento cartesiano. É um chamado para políticas culturais mais sensíveis, criativas e adaptadas à realidade do setor.

Desta forma, a inexistência de um programa estadual de crédito cultural, por meio da Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), por exemplo, faz com que os empreendimentos culturais acabem por disputar crédito em linhas genéricas: sem reconhecimento das especificidades do setor (sazonalidade, intangibilidade de ativos, informalidade histórica etc.) e sem o tratamento diferenciado que é indispensável à cultura.

Esta baixa articulação entre políticas culturais e políticas de desenvolvimento econômico, que trata a cultura mais como campo de fomento e difusão e menos como vetor de desenvolvimento econômico, geração de renda e emprego, produz efeitos concretos. O principal deles é a dificuldade histórica de acesso do setor cultural ao sistema financeiro. Seja pelo fato de os agentes culturais (quase na sua totalidade MEIs) terem baixa capacidade de oferecer garantias; seja pelo fato de as linhas genéricas não fornecerem a flexibilidade necessária e o tempo de carência ideal para o escalonamento dos resultados das atividades a serem financiadas. A cultura é economicamente potente, mas, por ser percebida como setor de risco, permanece à margem do crédito estruturado. O capital não alcança quem cria.

Neste aspecto, não é demais afirmar que o que acontece, de fato, é um verdadeiro descompasso entre a riqueza cultural e a infraestrutura financeira. Em outras palavras: o Amazonas tem forte potencial em patrimônio cultural, diversidade sociocultural, turismo cultural, audiovisual, música, artes visuais, festas populares, mas esse potencial não encontra instrumentos financeiros estruturados para se transformar em negócios sustentáveis.

Crédito X fomento X política cultural

Pensar uma política de Estado para a cultura é compreender que ela não se encerra em si mesma, mas atravessa e qualifica o desenvolvimento social e econômico. Exige, portanto, acionar de forma coordenada os instrumentos já existentes no Amazonas, como a Lei Estadual nº 2.826/2023, a estrutura da Agência de Fomento do Estado do Amazonas, os mecanismos inaugurados pela Reforma Tributária (EC nº 132/2023) e os Fundos Constitucionais, transformando-os em alavancas de crédito, investimento e sustentabilidade.

Por dentro da estrutura de financiamento público

A estrutura de financiamento público do Amazonas foi sendo construída ao longo de décadas. Especificamente, trataremos de dois fundos que reputamos ser estratégicos para alavancar a cultura no estado: o FTI e o FMPES.

O Fundo de Fomento ao Turismo, Infraestrutura, Serviços e Interiorização do Desenvolvimento (FTI) foi instituído pela Lei nº 2.390/1996, com a missão de apoiar infraestrutura, turismo, serviços e interiorização do desenvolvimento. Isto é, o fundo tem uma lógica de uso voltada para desenvolvimento regional e estrutural. Neste contexto, pode financiar: infraestrutura econômica e social (obras, equipamentos, logística, energia, saneamento, mobilidade), turismo (promoção, infraestrutura turística, serviços), serviços essenciais em áreas estratégicas, interiorização do desenvolvimento, levando investimentos para municípios fora da capital, e projetos estruturantes que ampliem a capacidade produtiva do Estado.

As múltiplas formas de aplicação do FTI

O FTI constitui um fundo de investimento público, não um fundo de crédito. Sua natureza jurídica permite que os recursos sejam aplicados por diferentes modalidades operacionais, conforme a estratégia de desenvolvimento definida pelo Estado. Alguns exemplos:

- Investimentos diretos do Estado.
- Convênios com municípios.
- Convênios com entidades públicas e privadas.
- Execução por secretarias finalísticas (infraestrutura, turismo, desenvolvimento etc.).
- Programas estratégicos definidos pelo governo estadual.

Já o Fundo de Fomento às Micro e Pequenas Empresas (FMPES), criado pela Lei nº 1.939/1989, tem foco no fomento produtivo e na disponibilização de crédito. Neste aspecto, o FMPES pode financiar: micro e pequenas empresas urbanas e rurais, empreendimentos produtivos de segmentos estratégicos, projetos de inovação, modernização e expansão, linhas de crédito subsidiado, programas de geração de emprego e renda, e arranjos produtivos locais (APLs). O FMPES é, portanto, um fundo de crédito e fomento, voltado ao setor produtivo de menor porte.

O FMPES opera principalmente por meio de:

- Crédito reembolsável, geralmente executado pela AFEAM.
- Subvenções econômicas (subsídios e equalização de juros).
- Apoio financeiro a projetos produtivos.
- Programas de capacitação e assistência técnica.

A Lei nº 2.826/2003, ao instituir a Política de Incentivos Fiscais do Estado, deu um passo decisivo ao vincular as contribuições das empresas beneficiadas pelos incentivos de ICMS a fundos específicos, transformando-as em instrumentos permanentes de contrapartida econômica e social. Essa modelagem criou um fluxo contínuo e estável de recursos, demonstrando como a política fiscal pode ser estruturada para produzir previsibilidade financeira e sustentabilidade institucional. A experiência revela que o modelo pode ser replicado ou adaptado para alavancar políticas de Estado em outras áreas, entre elas, a cultura, garantindo financiamento previsível, menos sujeito a contingenciamentos e capaz de sustentar ações consistentes de médio e longo prazo. O Quadro 5 apresenta a série histórica de aportes no FTI e no FMPES nos últimos cinco anos, que, somados, resultaram em arrecadação próxima de R$ 10 bilhões no período.

Quadro 5 — Recolhimento ao FTI e FMPES (2021–2025)

O recolhimento total ao FTI e FMPES cresceu 53,1% entre 2021 e 2025 — de R$ 1,7 bi para R$ 2,6 bi —, acumulando R$ 9,9 bilhões no quinquênio

Recolhimento anual ao Fundo de Tributação do ICMS (FTI) e ao Fundo Municipal de Promoção do Esporte e do Lazer (FMPES), com total por exercício e acumulado do período 2021–2025. Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas.

R$ 9,9 bi
acumulado
2021–2025

recolhidos ao FTI e FMPES em cinco anos (R$ 9,022 bi + R$ 879,5 mi). O crescimento acumulado foi de +53,1% no total, com o FTI crescendo +54,1% e o FMPES +42,9%. O maior salto ocorreu em 2024 (+28,3%).

ANO	FTI	FMPES	TOTAL
2021	R$ 1.556.828.735,32	R$ 146.621.364,85	R$ 1.703.450.100,17
2022	R$ 1.560.566.049,80	R$ 163.308.525,86	R$ 1.723.874.575,66
2023	R$ 1.525.780.893,40	R$ 167.821.410,51	R$ 1.693.602.303,91
2024	R$ 1.980.531.796,58	R$ 192.129.196,99	R$ 2.172.660.993,57
2025	R$ 2.398.536.864,36	R$ 209.577.371,78	R$ 2.608.114.236,14
TOTAL	**R$ 9.022.244.339,46** *91,12% do total*	**R$ 879.457.869,99** *8,88% do total*	**R$ 9.901.702.209,45** *+53,1% (2021-2025)*

Fonte: Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas (2021 - 2025).

A série histórica apresentada no Quadro 5 demonstra que, entre 2021 e 2025, o Fundo de Fomento ao Turismo, Infraestrutura, Serviços e Interiorização do Desenvolvimento (FTI) e o Fundo de Fomento às Micro e Pequenas Empresas (FMPES) arrecadaram juntos R$ 9,9 bilhões. Esses fundos, criados para impulsionar o desenvolvimento regional, fortalecer cadeias produtivas e estimular a interiorização econômica, constituem hoje uma das mais relevantes estruturas de financiamento público do Amazonas. Embora tradicionalmente direcionados a infraestrutura, turismo, serviços e crédito produtivo, ambos possuem natureza e objetivos plenamente compatíveis com a ampliação da economia da cultura — um setor que gera emprego, renda, inovação e identidade territorial.

Se apenas 5% desse montante tivesse sido direcionado a políticas estruturantes de cultura, o setor teria recebido aproximadamente R$ 495 milhões ao longo de cinco anos — valor significativamente superior ao orçamento anual destinado às atividades finalísticas da área e suficiente para produzir uma transformação consistente na dinâmica social e econômica da cultura amazonense. Para efeito comparativo, os R$ 30,3 milhões executados em 2024 em contratações culturais resultaram em 1.253 atendimentos distribuídos em 24 modalidades distintas. Isso significa que, a cada R$ 1 milhão investido, foram gerados, em média, 41 serviços culturais, mobilizando artistas, técnicos, produtores, mestres da cultura popular, grupos tradicionais e profissionais da economia criativa.

De forma análoga, o mesmo montante hipotético de R$ 495 milhões poderia gerar mais de 20 mil atendimentos culturais, distribuídos entre música, teatro, circo, audiovisual, artes visuais, cultura popular, produção técnica, acessibilidade, literatura, dança e outras linguagens. Trata-se de uma escala capaz de alterar estruturalmente o ambiente cultural do Estado, promovendo não apenas oferta artística, mas dinamização econômica territorial.

Projeção de impacto econômico e territorial da cultura

Ao projetar a aplicação de apenas 5% dos recursos acumulados nos fundos vinculados aos incentivos fiscais, vislumbramos a dimensão transformadora que um financiamento estruturado poderia alcançar no Amazonas.

Geração de emprego

Milhares de contratações diretas e indiretas em todas as regiões do Estado, abrangendo artistas, técnicos, produtores, iluminadores, cenógrafos, montadores, comunicadores, gestores culturais e profissionais de apoio.

Renda local e economia de base territorial

Fortalecimento da renda de artistas, mestres da cultura, grupos tradicionais, produtores independentes e empreendedores criativos, com circulação de recursos nos próprios municípios.

Expansão da economia criativa

Impulso às cadeias produtivas do audiovisual, festivais, artesanato, design, moda autoral, gastronomia regional, eventos culturais e serviços técnicos associados, ampliando mercados e profissionalização.

Interiorização do desenvolvimento

Estímulo à circulação cultural e à consolidação de polos criativos nas calhas de rio, reduzindo a concentração de oportunidades e ativando economias locais.

Turismo cultural e identidade

Ampliação de festivais, roteiros culturais e experiências baseadas na identidade amazônica, agregando valor simbólico e econômico aos territórios.

Patrimônio e memória

Fortalecimento de museus, centros de memória, bibliotecas, arquivos e iniciativas de preservação, garantindo continuidade histórica e formação cidadã.

A vinculação prevista na Lei nº 2.826/2003 demonstra que o Amazonas já possui um modelo consolidado de contrapartida econômica e social, capaz de garantir fluxo contínuo e previsível de recursos. Adaptar essa lógica à cultura significa elevá-la à condição de política de Estado, com blindagem contra descontinuidades e capacidade de sustentar ações consistentes de longo prazo.

O FTI e o FMPES não são, por natureza, fundos culturais. Contudo, a legislação estadual permite que sejam mobilizados como instrumentos estruturantes de políticas estratégicas, desde que o segmento beneficiado seja reconhecido como parte relevante da dinâmica socioeconômica do Amazonas, condição que a cultura inequivocamente preenche. O Quadro 6, exemplifica como esses fundos poderiam ser aproveitados para a perenização de uma política de Estado para a cultura:

Quadro 6 — Possibilidades de Utilização do FTI e FMPES para a Cultura

O FTI pode financiar a infraestrutura e a territorialização cultural, enquanto o FMPES atua como braço de fomento econômico e empreendedorismo criativo

Mapeamento das possibilidades legais e estratégicas de utilização do Fundo de Tributação do ICMS (FTI) e do Fundo Municipal de Promoção do Esporte e do Lazer (FMPES) para ações de política cultural no Amazonas. Elaborado pelos autores.

2
fundos
6 eixos

fundos com 6 eixos estratégicos de atuação para a cultura. O FTI (infraestrutura, turismo e interiorização) e o FMPES (economia criativa, geração de empregos e segmento estratégico) constituem instrumentos complementares para a territorialização da política cultural amazonense.

Fundo	Cultura é...	Ações de Investimento	Objetivo
FTI	Infraestrutura social	• Recuperação e construção de teatros, centros culturais, museus e bibliotecas; • Infraestrutura para festivais, feiras e eventos culturais; • Equipamentos culturais em municípios do interior; • Espaços de formação e produção artística.	O FTI pode ser o braço de infraestrutura e territorialização da política cultural
	Turismo	• Festivais que atraem visitantes; • Roteiros culturais e patrimoniais; • Ações de promoção cultural como ativo turístico; • Projetos que conectem cultura, gastronomia, artesanato e turismo.	
	Interiorização do desenvolvimento	• Polos culturais regionais; • Ações de formação artística no interior; • Circulação de bens culturais entre municípios.	

	Economia criativa	• Produtores culturais; • Microempresas de audiovisual, design, moda, música e games; • Empreendedores de artesanato, gastronomia tradicional e economia indígena; • Startups criativas e negócios culturais inovadores.	
FMPES	Geração de empregos	• Linhas de crédito específicas para empreendedores culturais; • Capital de giro para eventos, festivais e produções; • Modernização de equipamentos e estúdios; • Formalização e fortalecimento de pequenos negócios culturais.	O FMPES pode ser o braço de fomento econômico e empreendedorismo cultural
	Segmento estratégico	• Programas de fomento produtivo cultural; • Arranjos produtivos locais (APLs) da cultura; • Cadeias produtivas criativas (música, audiovisual, artesanato, moda etc.).	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O FTI e o FMPES, quando articulados a uma política cultural estruturada, permitem que o Estado do Amazonas trate a cultura como verdadeiro vetor de desenvolvimento econômico e territorial. Ao viabilizar financiamento estável e contínuo, não condicionado exclusivamente a editais esporádicos, esses instrumentos podem fortalecer a infraestrutura cultural em todo o território, impulsionar a economia criativa, intensiva em conhecimento e mão de obra, e ampliar sua capacidade de gerar emprego, renda e inovação. Ao mesmo tempo, favorecem a interiorização das oportunidades culturais. Esse movimento contribui para a redução das desigualdades regionais e para a consolidação de uma dinâmica socioeconômica mais equilibrada entre capital e interior.

Em outras palavras, a cultura deixa de ser percebida como despesa acessória e passa a ser tratada como investimento estratégico, mobilizando instrumentos que o Estado já possui e que contam com fonte de receita definida e recorrente.

Ao ser reconhecida, no âmbito da política de Estado, como segmento estratégico da socioeconomia amazonense, a cultura pode ser legitimamente incorporada às finalidades dos fundos existentes, mediante decisão de política pública e planejamento governamental, sem necessidade de alteração legislativa, apenas com a adequada definição de prioridades no âmbito das competências já previstas na legislação.

Instrumentos financeiros permanentes já estão estruturados no Estado. Integrá-los à cultura é uma decisão de visão, não de possibilidade.

Como reduzir a pressão sobre o orçamento estadual

Os dados apresentados sobre a execução das políticas Aldir Blanc e Paulo Gustavo (Quadro 7) revelam que o Amazonas tem sido um dos estados com melhor desempenho do país na execução de recursos federais captados, embora não seja quem mais acessa os recursos. Enquanto a média nacional de execução combinada dos montantes captados das duas políticas é de 92,92%, o Amazonas alcança 97,59%, superando inclusive a média da Região Norte (89,13%). Esse desempenho demonstra capacidade técnica, eficiência administrativa e forte articulação com o setor cultural, evidenciando que o E stado possui condições de ampliar significativamente o volume de recursos federais captados e executados.

Quadro 7 — Captação e Execução das Leis ALDIR BLANC e PAULO GUSTAVO

O Amazonas executou 97,6% dos R$ 164 milhões das leis de fomento cultural — desempenho superior ao Norte (89,1%) e ao Brasil (92,9%), consolidando o estado como referência em execução das políticas culturais federais

Captação e execução dos recursos das Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo por ente (Brasil, Região Norte e Amazonas), com valores recebidos (incluindo rendimentos), gastos e percentual de execução. Painéis de Dados Aldir Blanc e Paulo Gustavo.

97,6%
execução AM
vs 92,9% BR

de execução dos recursos das Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo no Amazonas — acima da média nacional (92,9%) e regional (89,1%). O Estado recebeu R$ 164,1 milhões e gastou R$ 160,1 milhões. A Lei Paulo Gustavo teve execução ligeiramente menor (96,65%) que a Aldir Blanc (98,66%).

Lei Aldir Blanc

	VALOR RECEBIDO + RENDIMENTOS	VALOR GASTO	EXECUÇÃO (%)
Brasil	R$ 3.354.720.000,00	R$ 3.040.000.000,00	90,62%
Norte	R$ 362.800.000,00	R$ 320.550.000,00	88,35%
Amazonas	R$ 76.820.000,00	R$ 75.790.000,00	98,66%

Lei Paulo Gustavo

	VALOR RECEBIDO + RENDIMENTOS	VALOR GASTO	EXECUÇÃO (%)
Brasil	R$ 3.861.974.136,68	R$ 3.665.399.653,12	94,91%
Norte	R$ 424.075.622,62	R$ 380.777.501,55	89,79%
Amazonas	R$ 87.264.138,45	R$ 84.340.789,81	96,65%

Total: Aldir Blanc + Paulo Gustavo

	VALOR RECEBIDO + RENDIMENTOS	VALOR GASTO	EXECUÇÃO (%)
Brasil	R$ 7.216.694.136,68	R$ 6.705.399.653,12	92,92%
Norte	R$ 786.875.622,62	R$ 701.327.501,55	89,13%
Amazonas	R$ 164.084.138,45	R$ 160.130.789,81	97,59%

Fonte: Painel de Dados da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura; Painel de Dados da Lei Paulo Gustavo (2025).

A análise detalhada demonstra que o Amazonas recebeu R$ 164 milhões por meio das Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo e conseguiu executar cerca de R$ 160 milhões, alcançando um dos melhores índices de execução do país. Esse desempenho evidencia que, quando há disponibilidade de recursos federais, o Estado possui capacidade institucional para transformá-los com agilidade em ações culturais concretas: circulação artística, formação, fomento a grupos tradicionais, fortalecimento do audiovisual, realização de festivais e estímulo à economia criativa.

Sob outra perspectiva, entretanto, observa-se que o montante captado pelo Amazonas correspondeu a apenas 2,27% do total de recursos distribuídos nacionalmente e a 20,85% do valor destinado à Região Norte. Isso revela que, embora eficiente na execução, o Estado ainda opera em escala reduzida quando comparado ao volume global de recursos mobilizados no país.

Essa constatação é ainda mais relevante quando se observa que o orçamento estadual é fortemente pressionado por áreas essenciais como saúde, educação, segurança pública, assistência social e infraestrutura. Em um Estado de dimensões continentais, com desafios logísticos únicos e demandas sociais intensas, a cultura disputa espaço em um orçamento já comprometido com despesas obrigatórias e políticas estruturais. Assim, depender exclusivamente do orçamento estadual limita a expansão das políticas culturais, restringe a interiorização e impede que o setor alcance seu potencial pleno como vetor de desenvolvimento econômico e social.

A alta eficiência do Amazonas na execução das políticas federais demonstra que o caminho estratégico para fortalecer a cultura no Estado passa, necessariamente, pela ampliação do acesso a recursos da União e também da iniciativa privada. A capacidade institucional de transformar financiamento em ações concretas já está comprovada. Em síntese, o quadro evidencia que o Amazonas executa com excelência os recursos que recebe e possui plena capacidade de ampliar sua atuação cultural, desde que conte com financiamento mais robusto e previsível

Para além de uma política de governo

A Emenda Constitucional nº 132/2023 inaugura uma mudança estrutural na lógica de arrecadação do Estado do Amazonas ao redesenhar o sistema tributário nacional e instituir novos mecanismos de compensação e desenvolvimento regional. É fato consumado: o Amazonas perderá boa parte de sua arrecadação e passará a depender dos mecanismos de compensação das perdas para equilibrar as contas até o ano de 2033.

Somado a esses mecanismos, a Emenda Constitucional nº 132/2023 autoriza a instituição de instrumentos capazes de reorganizar os vetores econômicos do Amazonas com os §§ 2º e 6º do art. 92-B do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), que prevê a criação de dois fundos: Fundo de Sustentabilidade e Diversificação Econômica do Estado do Amazonas e Fundo de Desenvolvimento Sustentável dos Estados da Amazônia Ocidental e do Amapá.

Esses fundos não foram instituídos ainda, mas sua regulamentação permitirá que a União aporte recursos permanentes e vinculados para apoiar a transição produtiva do estado. Este dispositivo constitucional funcionará como um roteiro estratégico, indicando que o Amazonas precisará reduzir gradualmente sua dependência dos incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus, assim como descentralizar atividades econômicas. Será preciso fortalecer cadeias produtivas locais, impulsionar o desenvolvimento do interior e construir novas bases econômicas capazes de gerar emprego, renda e inovação em todo o território.

Nesse novo cenário, a cultura emerge como um vetor estratégico para essa transição. A economia cultural e criativa possui características que dialogam diretamente com os objetivos dos novos fundos: é intensiva em conhecimento, gera emprego local, tem baixo impacto ambiental, fortalece identidades territoriais e possui enorme potencial de interiorização.

Uma vez instituídos os Fundos Constitucionais da Reforma Tributária para o Amazonas, abre-se a possibilidade de financiar infraestrutura cultural, cadeias produtivas criativas, formação profissional, inovação, patrimônio, turismo cultural e arranjos produtivos locais baseados em expressões culturais urbanas, ribeirinhas, indígenas e tradicionais. Assim, a cultura deixa de ser tratada como política setorial e passa a ocupar o centro de uma estratégia de desenvolvimento sustentável.

Os fundos apontam para uma direção clara: a necessidade de construir instrumentos permanentes de desenvolvimento que preparem o Amazonas para o cenário pós-incentivos fiscais, com visão de longo prazo e foco na diversificação produtiva.

Em complemento, o art. 92-B do ADCT definiu que os mecanismos a serem instituídos para manter a competitividade da Zona Franca, quando da instituição dos novos tributos, poderiam, entre outras variáveis, lançar mão de contrapartidas a serem suportadas pelas empresas beneficiárias da renúncia fiscal. Para tanto, sabendo que as contrapartidas da legislação estadual do FTI, FMPES e UEA serão extintas no ano de 2032, com o fim do ICMS, a Lei Complementar nº 214/2025 autorizou o Amazonas, no Art. 457, a instituir novas contrapartidas, a partir de 2033. Portanto, o Plano Estratégico de Desenvolvimento, no eixo que trata da cultura, não pode deixar de considerar a modelagem de investimentos para a interiorização da dinâmica econômica e a cultura como vetor econômico.

Em síntese, apesar de a EC 132/2023 alterar a lógica de arrecadação do Estado, gerando em curto prazo impactos danosos ao orçamento, ela também abre a oportunidade histórica de consolidar segmentos como eixos estruturantes de uma política de Estado, a exemplo da cultura, garantindo futuro econômico, diversidade produtiva e desenvolvimento para o interior do Amazonas.

AFEAM como órgão estratégico

Entre os anos de **2021 e 2025**, a **Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM)** liberou um total de **R$ 1,4 bilhões** em operações de crédito, beneficiando mais de **300 mil empreendedores** em todo o Estado. Esses investimentos foram direcionados a diversos setores, incluindo o agronegócio, que representou uma parte significativa do total. A análise das linhas de financiamento disponibilizadas pela AFEAM evidencia que o apoio ao setor cultural no Amazonas permanece restrito e fragmentado. Embora existam três programas que tangenciam atividades culturais — +Crédito Amazonas Setemp, +Crédito Amazonas FEPIAM e +Crédito Amazonas Turismo — nenhum deles constitui uma política de crédito cultural estruturada, contínua, robusta ou voltada à diversidade das expressões artísticas e criativas do Estado.

Linhas de atuação do +Crédito Amazonas

O **+Crédito Amazonas Setemp** concentra-se na qualificação profissional e no estímulo ao empreendedorismo de base, contemplando atividades como artesanato e pequenos negócios individuais.

O **+Crédito Amazonas FEPIAM**, por sua vez, direciona-se a iniciativas de povos indígenas, apoiando atividades sustentáveis e tradicionais, como artesanato e turismo comunitário.

O **+Crédito Amazonas Turismo** foca no desenvolvimento do turismo, incluindo o turismo cultural.

O setor cultural do Amazonas — diverso, complexo e estratégico — permanece sem uma linha específica que reconheça suas particularidades, necessidades e potencial econômico. O resultado é um cenário de financiamento limitado, dependente de programas que tratam a cultura como acessória a outras agendas, e não como área central de desenvolvimento.

Um governo que pretenda construir um Amazonas forte de novo terá a oportunidade de superar a limitação das linhas de crédito da AFEAM, hoje restritas a programas que apenas tangenciam a cultura, e estruturar uma política de financiamento cultural de grande alcance e alinhada ao potencial criativo do estado. Isso pode ser feito por meio da criação de uma linha de crédito específica para a economia criativa, com critérios adaptados às particularidades do setor, mecanismos de garantia mais acessíveis, apoio a empreendedores culturais urbanos e tradicionais, e integração com políticas de formação, inovação e circulação de bens culturais.

Ao reconhecer a cultura como vetor estratégico de desenvolvimento econômico, social e identitário, o novo governo pode transformar a AFEAM em instrumento efetivo de fortalecimento do setor cultural, ampliando sua capacidade de gerar renda, emprego e valorização do patrimônio cultural do Amazonas.

Pensando em uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo, é imprescindível reconhecer a AFEAM como potencial agência executora dos recursos provenientes dos Fundos de Diversificação Econômica e do Fundo de Desenvolvimento Regional, instituídos

pelos §§ 2º e 6º do art. 92-B do ADCT. Se a finalidade desses instrumentos constitucionais é justamente promover dinamismo social e econômico por meio da diversificação produtiva, então sua operacionalização deve estar alinhada às múltiplas vocações territoriais amazonenses, especialmente no interior, onde a presença do Estado é historicamente limitada.

Nesse contexto, a cultura, enquanto vetor transversal de identidade, inovação, geração de renda e fortalecimento comunitário, precisa ser incorporada como dimensão estratégica dessa política de Estado. A atuação da AFEAM, articulada a esses novos fundos, pode ser decisiva para transformar a diversificação econômica em realidade concreta. Com isso amplia-se o leque de oportunidades e reduz-se desigualdades regionais.

Análise dos fatores e perspectivas

A análise PESTEL x SWOT da cultura no Amazonas oferece uma leitura integrada do ambiente em que o setor se desenvolve, identificando fatores políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais que influenciam diretamente suas possibilidades de crescimento. O estudo evidencia que o campo cultural do Amazonas possui um conjunto expressivo de forças estruturais, mas enfrenta fragilidades institucionais e operacionais que limitam sua capacidade de transformação em política de Estado.

No eixo político, a integração com políticas federais e a atuação da AADC como braço operacional do sistema estadual de cultura constituem bases relevantes de governança. Entretanto, a necessidade de articulação entre 62 municípios, a fragilidade da memória institucional e a estrutura obsoleta da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) tornam o sistema vulnerável à descontinuidade e à instabilidade administrativa. Embora haja oportunidade de consolidar o Sistema Estadual de Cultura como política de Estado, persistem riscos associados à polarização e a conflitos federativos que podem comprometer a continuidade das ações.

Na dimensão econômica, a cultura já é reconhecida como vetor de desenvolvimento, com editais de fomento e potencial de expansão em mercados criativos e turísticos. Contudo, o orçamento imprevisível, a baixa captação privada e a ausência de linhas de crédito específicas — especialmente via AFEAM — limitam a sustentabilidade financeira do setor.

As oportunidades de criação de novos instrumentos financeiros convivem com riscos macroeconômicos, como crises, custos logísticos elevados e dependência de repasses federais, além da subutilização do potencial da bioeconomia e da cultura como ativos exportáveis.

O estudo demonstra que as perspectivas de futuro da cultura no Amazonas dependem menos da criação de novas ideias e mais da capacidade de organizar, integrar e fortalecer, assim como retomar linhas de ação desprezadas recentemente.

O eixo **sociocultural** evidencia grande riqueza patrimonial, diversidade e forte presença de festivais em folclore, arte popular e manifestações eruditas, somados ao compromisso institucional com políticas inclusivas. Ainda assim, desigualdades históricas persistem: invisibilidade de grupos periféricos, baixa formação técnica no interior, concentração de equipamentos culturais em Manaus e ausência de dados sobre trabalhadores da cultura. As oportunidades de formação, memória e inclusão enfrentam riscos de preconceito, desigualdade territorial e perda de tradições.

Na dimensão **tecnológica**, o Estado dispõe de um ecossistema audiovisual ativo, instituições de pesquisa e experiência em digitalização, mas carece de governança de dados, plataformas integradas e profissionais especializados. As oportunidades de modernização digital, criação de observatórios e expansão da educação cultural a distância são contrabalançadas por riscos de exclusão digital e vulnerabilidade cibernética, indicando que o avanço tecnológico depende de maior coordenação e inclusão.

O eixo **ecológico** demonstra que a cultura amazônica é profundamente vinculada ao território e pode impulsionar o desenvolvimento sustentável. Entretanto, a logística complexa do interior limita a execução de ações culturais. As oportunidades de turismo cultural sustentável e valorização de saberes tradicionais enfrentam riscos ambientais, como eventos climáticos extremos, desmatamento e conflitos territoriais.

Por fim, na dimensão **legal**, embora existam marcos regulatórios e a cultura seja reconhecida como direito constitucional, o Estado enfrenta normas desatualizadas, insegurança jurídica e burocracia excessiva. As oportunidades de atualização normativa, criação de editais permanentes e fortalecimento do Fundo de Cultura são ameaçadas por judicialização e entraves regulatórios, evidenciando a necessidade de modernização do arcabouço legal para garantir segurança e fluidez nos processos de fomento e preservação.

A matriz revela um setor cultural com alto potencial estratégico, mas que depende de modernização institucional, estabilidade política, fortalecimento financeiro e integração territorial para transformar suas forças e oportunidades em resultados concretos. A transversalidade da cultura aparece como elemento-chave para articular desenvolvimento econômico, inclusão social, inovação tecnológica e sustentabilidade ambiental no Amazonas:

Quadro 8 — Matriz PESTEL × SWOT da cultura do Amazonas

A Matriz PESTEL × SWOT da Cultura revela 120 fatores estratégicos organizados em 6 dimensões e 4 quadrantes — oferecendo diagnóstico sistêmico para o Plano Estadual de Cultura do Amazonas

Cruzamento das dimensões PESTEL (Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal) com os quadrantes SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) da política cultural do Estado do Amazonas. Elaborado pelos autores.

Dimensão: Político	
FORÇAS	1. Integração com políticas federais (PNAB, LPG, LAB), fortalecendo a governança estadual 2. AADC como braço privado de captação e apoio institucional à cultura 3. Plataforma digital de gestão cultural e governança de dados como política de Estado 4. Fortalecimento dos Conselhos Municipais de Cultura e Patrimônio em 61 municípios 5. Existência de marcos regulatórios como base para modernização legislativa
FRAQUEZAS	1. Estrutura organizacional da SEC obsoleta em cargos, salários e regimento 2. Fragilidade na transição de dados e memória institucional entre governos 3. Alta dependência de articulação política com 62 municípios, muitos sem órgão de cultura ativo 4. AADC com estatuto, regimento e conselho desatualizados 5. Ausência de protocolos formais de continuidade de políticas entre gestões
OPORTUNIDADES	1. Consolidar o Sistema Estadual de Cultura como política de Estado permanente e transversal 2. Criação de plataforma digital integrada com indicadores públicos e governança de dados 3. Fortalecimento da AADC como captadora de patrocínio privado para projetos culturais 4. Adesão ampliada dos municípios ao Sistema Estadual e criação de órgãos gestores locais 5. Editais permanentes com critérios intermunicipais e metas de interiorização
AMEAÇAS	1. Descontinuidade de políticas por mudanças de gestão e instabilidade política 2. Conflitos federativos e alinhamentos político-partidários comprometendo repasses 3. Polarização nacional afetando orçamento e prioridades da política cultural 4. Apagamento de dados e cadastros culturais em transições de governo 5. Resistência institucional à moderniza

Dimensão: Econômica	
FORÇAS	1. Cultura reconhecida como vetor econômico: economia criativa, turismo e gastronomia amazônica 2. Existência de editais de fomento e instrumentos financeiros como a Lei Estadual de Incentivo 3. Potencial de exportação de produção cultural (audiovisual, música, artesanato indígena) 4. Programa de Circulação de Músicos do Amazonas fortalecendo mercado interno 5. Museu do Seringal como vetor da Economia Criativa regional e turismo cultural sustentável
FRAQUEZAS	1. Orçamento cultural incerto, entre 0,47% e 0,58% do orçamento estadual 2. Baixa captação privada e ausência de linhas de crédito via AFEAM, FTI e FMPES 3. Lei Estadual de Incentivo à Cultura com regulamentação desatualizada 4. Ausência de Leis de Incentivo municipais na maioria dos 62 municípios 5. Custos logísticos elevados para interiorização de ações culturais no Amazonas
OPORTUNIDADES	1. Criação de linhas de crédito cultural via AFEAM, FTI, FMPES e BNDES 2. Atualização da Lei Estadual de Incentivo à Cultura e estímulo a leis municipais 3. Expansão do mercado criativo: audiovisual, música, literatura, artes visuais e circo 4. Crescimento do turismo cultural, gastronômico e ecológico como vetor de renda 5. Editais exclusivos para economia criativa periférica (Programa Periferias)
AMEAÇAS	1. Crises econômicas e sazonalidade reduzindo investimentos privados em cultura 2. Competição com grandes centros culturais nacionais na captação de recursos 3. Dependência estrutural de repasses federais sem contrapartida de receita própria 4. Subutilização do potencial da bioeconomia e gastronomia amazônica como ativos exportáveis 5. Ausência de dados consolidados sobre trabalhadores da cultura dificultando políticas de crédito

Dimensão: Socio+cultural	
FORÇAS	1. Riqueza cultural dos povos tradicionais: indígenas, ribeirinhos, quilombolas e terreiros 2. Forte presença de festivais consolidados e diversidade do patrimônio imaterial amazônico 3. Políticas afirmativas obrigatórias nos editais para grupos invisibilizados 4. Criação da Lei Estadual de Fomento à Dança e fortalecimento de segmentos setoriais 5. Ações de inclusão para mulheres, LGBTQIA+, PcD, população encarcerada e periférica
FRAQUEZAS	1. Invisibilidade histórica de grupos periféricos, indígenas e tradicionais na política cultural 2. Concentração de equipamentos e formação cultural em Manaus, excluindo municípios 3. Ausência de dados sobre trabalhadores da cultura e baixa formalização do setor 4. Atividades pedagógicas ainda não implementadas como condicionante formal nos editais 5. Circo com ações ainda fundidas, necessitando desmembramento e especificidade setorial

OPORTUNIDADES	1. Interiorização dos festivais de artes com mínimo de 30% dos recursos para o interior 2. Programa de Incentivo à Cultura nas Periferias: Sustentabilidade e Bem Viver 3. Criação de centros de memória para povos de terreiro e matriz africana 4. Expansão de programas de infância, juventude, arte-educação e patrimônio nas escolas 5. Livro de Memória Oficial dos Mestres como combate ao apagamento da identidade amazônica
AMEAÇAS	1. Preconceito cultural e desigualdades históricas dificultando acesso de grupos tradicionais 2. Perda de tradições por ausência de políticas de registro e preservação do imaterial 3. Desigualdade territorial entre Manaus e municípios do interior perpetuando exclusão 4. Falta de atividades pedagógicas formalizadas nos festivais reduzindo impacto formativo 5. Risco de folclorização de práticas tradicionais sem política de valorização autêntica

Dimensão: Tecnológica

FORÇAS	1. Ecossistema audiovisual ativo e tecnicamente qualificado no Estado 2. Instituições de ensino e pesquisa formando mão de obra para a cultura digital 3. Experiência acumulada em digitalização de acervos e bibliotecas virtuais 4. LAOCS como polo propulsor de educação para as artes a distância 5. Observatório da Cultura para mensurar investimentos e aprimorar políticas públicas
FRAQUEZAS	1. Cadastros culturais desatualizados e ausência de plataforma integrada de gestão 2. Falta de governança de dados e memória técnica entre gestões governamentais 3. Ausência de profissionais especializados em TI cultural, museologia digital e audiovisual 4. Baixa conectividade e infraestrutura digital nos municípios do interior 5. Sem sistema de monitoramento e avaliação com indicadores públicos por eixo
OPORTUNIDADES	1. Criação de plataforma digital de gestão cultural com indicadores de transparência 2. Modernização de museus com acessibilidade digital (LIBRAS, audiodescrição, QR-Code) 3. Educação cultural a distância via LAOCS expandida para calhas de rios e polos municipais 4. Digitalização de acervos do Banco de Textos Aldísio Filgueiras e patrimônio imaterial 5. Criação de Cineclubismo e expansão do audiovisual para comunidades e presídios
AMEAÇAS	1. Exclusão digital de comunidades ribeirinhas e indígenas comprometendo acesso à cultura 2. Vulnerabilidade cibernética e risco de perda de dados culturais estratégicos 3. Apagamento de cadastros e plataformas por falta de protocolos de transição digital 4. Desigualdade na velocidade de conectividade entre Manaus e municípios do interior 5. Dependência de fornecedores externos para manutenção de sistemas tecnológicos culturais

Dimensão: Ecológica	
FORÇAS	1. Cultura amazônica profundamente vinculada ao território, rios, floresta e biodiversidade 2. Saberes tradicionais indígenas e ribeirinhos como patrimônio cultural e ecológico integrado 3. Gastronomia amazônica como vetor de identidade cultural, turismo e bioeconomia sustentável 4. Museu do Seringal ressignificado como polo de Economia Criativa e turismo ecossustentável 5. Parcerias cultura-turismo para rotas ecológicas e festivais em territórios tradicionais
FRAQUEZAS	1. Logística interna complexa para execução de ações culturais no interior amazônico 2. Dependência de transporte fluvial vulnerável a eventos climáticos extremos e cheias 3. Concentração de equipamentos culturais em Manaus, limitando acesso territorial 4. Conflitos fundiários em territórios tradicionais comprometendo a realização de eventos 5. Ausência de políticas específicas para manifestações culturais em áreas de várzea e floresta
OPORTUNIDADES	1. Turismo cultural sustentável e rotas ecológicas integrando cultura, natureza e identidade 2. Valorização de saberes tradicionais ligados à natureza como patrimônio imaterial 3. Parcerias com universidades e institutos para restauração de espaços históricos e parques 4. Interiorização das políticas culturais com Biblioteca Flutuante e unidades itinerantes 5. Cultura como ferramenta de bioeconomia: gastronomia, artesanato e audiovisual ambiental
AMEAÇAS	1. Eventos climáticos extremos (enchentes, secas) afetando circulação e realização de eventos 2. Desmatamento e conflitos territoriais comprometendo comunidades culturais tradicionais 3. Mudanças climáticas impactando o calendário e a logística de festivais no interior 4. Pressão de ocupação irregular sobre sítios históricos e patrimônio cultural tombado 5. Degradação ambiental ameaçando saberes e práticas culturais ligados ao ecossistema

Foto: Aguilar Abecassis/SEC

Dimensão: Legal	
FORÇAS	1. Marcos regulatórios estaduais de incentivo à cultura e reconhecimento constitucional 2. Lei Estadual de Incentivo à Cultura como base para atualização e novos mecanismos 3. Criação da Lei Estadual de Fomento à Dança estabelecendo marco setorial 4. Lei Estadual nº 6.303/2023 reconhecendo línguas indígenas como patrimônio imaterial 5. Editais permanentes e anuais em múltiplos eixos garantindo previsibilidade jurídica
FRAQUEZAS	1. Normas estaduais desatualizadas, com ausência de sistemáticas nos critérios de editais 2. Falta de regulamentação clara para uso e concessão de imóveis culturais tombados 3. Insegurança jurídica para empreendedores culturais e agentes do terceiro setor 4. Leis de Incentivo municipais inexistentes na maioria dos 62 municípios do estado 5. Burocracia excessiva nos processos de tombamento, captação e incentivo fiscal
OPORTUNIDADES	1. Atualização do regulatório cultural estadual com sistemáticas alinhadas a modelos federais 2. Estímulo à criação de Leis de Incentivo municipais com apoio técnico da Secretaria 3. Criação de Lei Estadual de Fomento às Artes e atualização do Fundo de Cultura 4. Editais permanentes com políticas afirmativas formalizadas como condicionantes legais 5. Regulamentação do Programa de Concessão de Imóveis para Fins Culturais
AMEAÇAS	1. Judicialização de projetos por insegurança jurídica e burocracia nos processos de fomento 2. Baixa adesão municipal à criação de marcos regulatórios locais de incentivo à cultura 3. Entraves regulatórios nos processos de tombamento comprometendo preservação do patrimônio 4. Risco de inconstitucionalidade por descumprimento de políticas afirmativas nos editais 5. Ausência de marco legal claro para parceria público-privada na gestão de equipamentos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020-2025).

Foto: Aguilar Abecassis /SEC

Síntese Diagnóstica

01

Politicamente articulado

mas com memória institucional frágil e necessidade urgente de modernização administrativa.

02

Economicamente promissor

mas dependente de repasses federais e ainda carente de instrumentos de crédito e leis de incentivo municipais.

03

Socioculturalmente rico

mas desigual territorialmente, com grupos invisibilizados e ausência de condicionantes pedagógicas formalizadas.

04

Tecnologicamente em transição

com ativos audiovisuais e de digitalização, mas sem plataforma integrada, governança de dados e conectividade no interior.

05

Ecologicamente singular

mas exposto a riscos climáticos, conflitos territoriais e logística fluvial vulnerável.

06

Legalmente amparado

mas com marcos desatualizados, ausência de leis municipais de incentivo e burocracia excessiva nos processos de fomento.

Objetivos: Geral e Específicos

Objetivo Geral

Consolidar a cultura como uma política de Estado permanente e transversal no Amazonas, promovendo o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e a descentralização das ações, de modo a garantir que todos os cidadãos — na capital, no interior e em comunidades tradicionais — exerçam o direito constitucional de criar, acessar e preservar a identidade e a diversidade sociocultural amazônica.

Objetivos Específicos

- Modernizar a gestão administrativa e recompor os segmentos de apoio, simplificando a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) para otimizar recursos e institucionalizar plataformas digitais que garantam a transparência e a preservação da memória técnica institucional.
- Promover a descentralização e a interiorização dos investimentos, estabelecendo critérios exclusivos em editais para grupos artísticos do interior e criando novos equipamentos culturais, como museus e bibliotecas, em polos municipais estratégicos.
- Ampliar o acesso à formação técnica e artística profissionalizante, transformando o Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro (LAOCS) em um polo de educação a distância e descentralizando suas unidades físicas para municípios e calhas de rios.
- Implementar políticas transversais de inclusão e diversidade, assegurando editais permanentes com cotas e ações afirmativas para artistas indígenas, população negra, mulheres, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e comunidades periféricas.
- Preservar e valorizar o patrimônio cultural material e imaterial, por meio da atualização da legislação estadual, da restauração de bens públicos e do reconhecimento oficial das línguas indígenas e da memória dos mestres da cultura amazonense.

Estratégias para uma travessia de sucesso

Os objetivos apresentados neste capítulo não se realizam por simples enunciação. Eles dependem da capacidade de compreender o terreno em que a política cultural será implementada e de agir estrategicamente sobre ele. Isso significa aproveitar as forças existentes, mitigar as fragilidades (tanto estruturais quanto econômicas), explorar as oportunidades que se abrem no ambiente institucional e reduzir os riscos que podem comprometer o avanço das políticas culturais. Essas variáveis não são abstratas. Elas foram identificadas e organizadas de forma sistemática na Matriz PESTEL x SWOT. É a partir dessa leitura combinada, entre potencialidades, limites, oportunidades e ameaças, que se estruturam as estratégias apresentadas a seguir.

Aproveitamento das Forças

O Amazonas abriga um conjunto expressivo de ativos culturais, institucionais e produtivos que, com direção estratégica e coordenação institucional, podem ganhar escala e impacto. O Cadastro Estadual da Cultura permite enxergar com nitidez onde estão os profissionais, os grupos e as entidades que fazem a cultura acontecer no Amazonas. Ele revela, de um lado, a força concreta dos agentes culturais na economia, especialmente em Manaus. E, de outro, a extraordinária diversidade sociocultural que atravessa o estado: povos indígenas, ribeirinhos, comunidades de terreiro e artistas populares. Construído a partir das informações fornecidas pelos próprios agentes culturais, esse diagnóstico não é apenas um registro administrativo, mas um retrato vivo do setor e uma base estratégica para políticas públicas de grande impacto.

Além disso, a Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa já opera uma estrutura significativa de equipamentos culturais, festivais consolidados e programas de circulação, o que permite ampliar ações com menor custo estrutural.

Propõe-se, portanto, aproveitar essas forças para estimular a economia criativa, expandir a formação artística, dinamizar equipamentos culturais e consolidar a cultura como vetor de desenvolvimento, inclusão e identidade amazônica.

Aliar forças e oportunidades numa estratégia ofensiva significa transformar esse potencial em vantagem competitiva para o estado. Nesse movimento, a experiência acumulada pela Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural (AADC) e pelo Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro pode assumir papel decisivo na expansão tecnológica — seja

As maiores forças da cultura amazonense estão nas pessoas que a produzem todos os dias. Artistas, comunidades tradicionais, coletivos e instituições formam uma rede criativa que atravessa o território. Com direção estratégica, essa rede pode ganhar escala, visibilidade e impacto econômico e social.

por meio da educação a distância, inovação digital e integração com o turismo cultural, retomando direcionamento que vinha em curso e foi interrompido. Ao articular formação, criatividade e tecnologia, essas instituições têm condições de captar o interesse crescente do mercado da economia criativa, ajudando a projetar o Amazonas como referência nacional em cultura, formação artística e inovação.

Mitigação das Fraquezas

O diagnóstico revela fragilidades estruturais que precisam ser enfrentadas para que a política cultural avance com consistência. Entre elas estão a informalidade elevada, a desatualização de quase metade dos cadastros culturais, a ausência de linhas de crédito específicas para o setor, a baixa articulação entre cultura e desenvolvimento econômico e a fragilidade institucional em muitos municípios.

Para mitigar essas fraquezas, o Plano Estratégico de Desenvolvimento propõe modernizar a gestão pública, fortalecer a governança e os sistemas de dados, criar editais permanentes, ampliar a formação técnica, apoiar a profissionalização dos agentes culturais e estruturar mecanismos de crédito e fomento que respeitem a natureza complexa e não linear da cultura. A criação de protocolos de transição, plataformas digitais e apoio técnico aos municípios também reduz vulnerabilidades administrativas e garante continuidade das políticas.

Numa estratégia de ajuste, combinando fraquezas identificadas com as oportunidades em âmbito territorial, torna-se essencial enfrentar a centralização excessiva em Manaus por meio da criação de polos municipais e do fortalecimento dos órgãos gestores locais, aproveitando a obrigatoriedade de políticas afirmativas nos novos editais. Essa abordagem permite transformar limitações históricas em motores de descentralização, inclusão e consolidação institucional. Com isso, ampliamos o alcance das políticas culturais e garantimos que a cultura se torne um vetor de desenvolvimento em todo o território amazonense.

Explorar Oportunidades

O cenário atual oferece oportunidades estratégicas para reposicionar a cultura como motor de desenvolvimento sustentável no Amazonas. O crescimento dos investimentos federais (PNAB e LPG), o avanço da economia criativa, a expansão do consumo cultural digital e a possibilidade de integração com setores como turismo, educação, tecnologia e ação social criam um ambiente favorável para inovação.

Visando aproveitar essas oportunidades, propõe-se, por meio de projetos transversais, a integração cultura-turismo, parcerias com universidades, laboratórios de inovação, programas de *storytelling* comunitário, circulação nacional e internacional da produção artística e fortalecimento dos festivais como âncoras econômicas. A diversidade cultural do estado, somada ao potencial turístico e à riqueza patrimonial, abre espaço para novos mercados, geração de renda e projeção da identidade amazônica no Brasil e no mundo.

Reduzir Riscos

O setor cultural enfrenta riscos que podem comprometer sua sustentabilidade. Destacam-se a dependência excessiva de fomento não reembolsável, a escassez de dados consolidados, a descontinuidade administrativa, a fragilidade institucional nos municípios e a ausência de instrumentos financeiros adequados.

Para reduzir tais riscos, propõe-se ações como: o fortalecimento da governança, criação de uma plataforma cultural com indicadores públicos, ampliação da adesão ao Sistema Estadual de Cultura, o estabelecimento de editais permanentes, a garantia de transparência, a criação de mecanismos de crédito cultural e a integração da cultura às políticas de desenvolvimento econômico.

A articulação com universidades, a formação de agentes culturais e a descentralização territorial também reduzem riscos sociais e institucionais, garantindo que a política cultural se torne uma política de Estado — estável, contínua e capaz de resistir às mudanças de governo. Nesse sentido, uma estratégia de defesa combina forças e ameaças ao propor um Plano Decenal e a instituição do Livro de Memória Oficial dos Mestres, assegurando que a identidade amazônica sobreviva às mudanças políticas e ao apagamento histórico.

Transformar potencial em resultado exige quatro movimentos: fortalecer o que já existe, corrigir fragilidades, aproveitar oportunidades e reduzir riscos. No Amazonas de hoje, soma-se a isso a necessidade de recuperar e restabelecer ações e condutas de política pública de cultura que já foram bem-sucedidas.

De outra forma, uma estratégia de sobrevivência, que cruza fraquezas e ameaças, exige modernizar urgentemente a estrutura administrativa e atualizar os dados do Cadastro Estadual da Cultura, de forma a evitar ineficiências na aplicação dos recursos federais e estaduais, garantindo que o setor cultural não seja prejudicado por lacunas de gestão ou por fragilidades institucionais.

Plano de ação da política de cultura

Eixo 1: Organização administrativa (8 ações)

Justificativa e resultados esperados: a relevância desse eixo se impõe pela necessidade de modernização da estrutura organizacional, sempre com vistas a torná-la mais fluída e eficiente, com quadro de pessoal bem qualificado e valorizado, capaz de atuar como fomentador das artes e das culturas.

Ações:

1. Modernizar a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Cultura, simplificando-a e concentrando-a para otimizar recursos humanos, financeiros e operacionais;

2. Proceder a revisão e ajuste de cargos, salários e funções, por lei estadual;

3. Atualizar o Regimento Interno;

4. Desenvolver o Código de Conduta e Ética;

5. Revisar e editar normas de uso e ocupação de bens, espaços e equipamentos culturais;

6. Estabelecer os programas Jovem Aprendiz, Estágio Supervisionado e de Voluntariado, que incluam, obrigatoriamente, parcela de tempo de atuação dedicada à Educação Patrimonial;

7. Criar e institucionalizar uma plataforma digital de gestão e acompanhamento das políticas culturais como política de Estado.

8. Gerir a governança de dados e preservação de Memória Técnica. Diretriz: estabelecer protocolos de transição de governo que garantam a integridade e a continuidade dos bancos de dados, cadastros culturais e pesquisas diagnósticas, incluindo os indicadores da Lei Aldir Blanc, Lei Paulo Gustavo, Política Nacional Aldir Blanc (PNAB), evitando o apagamento de informações estratégicas para a gestão pública.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC); Secretaria de Administração.

Prazo de execução: 5 anos.

Eixo 2: Recomposição de segmento de apoio (7 ações)

Justificativa e resultados esperados: a recomposição do papel da entidade privada, criada por lei, para apoiar a atuação governamental no campo da cultura se impõe para que esse papel seja efetivo braço de captação de aportes privados, sem integrar a estrutura formal do Estado..

Ações:

1. Restabelecer e reposicionar as relações da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) com a Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural (AADC), na condição de entidade privada de apoio institucional;

2. Propor ao Conselho da AADC a atualização do Estatuto, Regimento Interno, Manual de Compras e Serviços;

3. Propor ao Conselho da AADC que edite o Código de Ética e Conduta;

4. Propor a recomposição do Conselho Diretor, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da AADC;

5. Propor à AADC a redefinição de funções, sistemas e mecanismos de apoio institucional;

6. Propor à AADC que defina ações de captação de patrocínio privado à cultura e artes;

7. Propor à AADC que estabeleça suporte a associações, entidades civis e culturais e a artistas, visando apoiar a captação direta de patrocínio privado em projetos culturais.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC); Conselho da AADC.

Prazo de execução: 5 anos.

Eixo 3: Funcionamento e dinamização de entidades e instituições culturais (4 ações)

Justificativa e resultados esperados: associações civis e do terceiro setor detentoras de patrimônio cultural relevante e representativas na sociedade, quando apoiadas pelo poder público, podem conservar melhor seus acervos, ampliar suas relações e serviços em favor da comunidade e contribuir para a expansão dos equipamentos culturais com menor custo para o Estado e gestão privada qualificada.

Ações:

1. Desenvolver programa de apoio ao funcionamento e manutenção de espaços culturais tombados como patrimônio histórico quando detentores de acervos bibliográficos, arquivísticos, artísticos e museológicos disponibilizados para uso da população;

Criar edital de Ocupação Cultural para esses espaços e equipamentos culturais;

3. Incluir representantes desses espaços e equipamentos culturais em conselhos consultivos de Cultura e Patrimônio Cultural;

4. Apoiar e patrocinar projetos de entidades do terceiro setor que envolvam ações de cultura e artes com reflexos em educação, meio ambiente e ressocialização de jovens e adultos. Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Prazo de execução: 10 anos.

Eixo 4: Planos setoriais (7 ações)

Justificativa e resultados esperados: os planos setoriais se reportam aos segmentos artísticos e manifestações culturais no âmbito do território do estado, contendo ações organizadas diretamente pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) e as que sejam objeto de demanda da sociedade, com intuito de apoiar aos segmentos artísticos e manifestações culturais.

Ações:

1. Implementar edital permanente, de caráter anual, para fomento às diversas manifestações e expressões artísticas e culturais;

2. Considerar, obrigatoriamente, as políticas inclusivas e afirmativas mais abrangentes de cunho estadual, voltadas para artistas indígenas, população negra, mulheres, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, população encarcerada, povos de terreiro e de matriz africana, e pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA);

3. Estabelecer critérios exclusivos para projetos de grupos e artistas de municípios das regiões do estado, para descentralizar a política de editais e de recursos públicos;

4. Estabelecer edital permanente, de caráter anual, para fomento às diversas manifestações e expressões culturais e artísticas, exclusivas para artistas, grupos e associações não atendidas pelos editais de inclusão da ação 1;

5. Inclusão, obrigatória, de atividades pedagógicas e formativas para fins de aporte de verba estadual ou captação de incentivo fiscal;

6. Observar, preferencialmente, modelos, sistemáticas e critérios de editais federais e leis de incentivo aplicáveis aos editais estaduais;

7. Realizar mapeamento detalhado dos templos religiosos dos povos de terreiro e matriz africana do Amazonas, criando centros de memória e praças e espaços públicos em homenagem aos ancestrais.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Prazo de execução: 5 anos.

Eixo 5: Fomento a festivais de artes (5 ações)

Justificativa e resultados esperados: os festivais de artes se reportarão aos segmentos artísticos e manifestações culturais no âmbito do território do estado, contendo ações organizadas diretamente pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) e as que sejam objeto de demanda da sociedade. Com as ações abaixo descritas espera-se fomentar a realização de festivais de artes por entidades civis em todo o Amazonas.

Ações:

1. Implementar edital permanente de caráter anual, para fomentar a realização de festivais de artes por entidades civis e instituições culturais, nas áreas de teatro, dança, música, cinema, circo e todas as manifestações previstas na Lei Federal n□14.835/2024;

2. Realizar ou promover festivais de arte, diretamente ou em parcerias públicas e privadas;

3. Considerar, obrigatoriamente, as políticas inclusivas e afirmativas nos editais de fomento a festivais de artes, garantindo representação de grupos e artistas historicamente invisibilizados, povos indígenas e comunidades tradicionais;

4. Estabelecer critérios específicos para a participação de municípios do interior, assegurando a interiorização dos festivais de artes em, no mínimo, 30% dos recursos de cada edital;

5. Inclusão, obrigatória, de atividades pedagógicas e formacionais no evento ou no curso da sua preparação, como condição para fins de aporte de verba estadual ou captação de incentivo fiscal.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Prazo de execução: 10 anos.

Eixo 6: Fomento a festivais de cultura popular (6 ações)

Justificativa e resultados esperados: recompor o papel do Estado em relação aos festivais de cultura popular realizados no território estadual e demandados pela sociedade, por meio da implementação de editais que valorizem a tradição e a representatividade cultural.

Ações:

1. Implementar edital permanente de caráter anual, para fomentar a realização de festivais e eventos de cultura popular realizados por entidades e associações folclóricas e/ou de representação específica destas;

2. Estimular e contribuir para a consolidação de instituições e entidades representativas da cultura popular;

3. Estabelecer critérios que valorizem fatores como: tradição, localização, capacidade de fluxo turístico-cultural local e regional, envolvimento da comunidade, participação de pessoas com deficiência, criação e produção na localidade, geração de atividade econômica local;

4. Efetivar edital exclusivo para projetos de fomento a festivais de pequeno, médio e grande porte, a partir de critérios previamente definidos que incluam repercussão local, regional e nacional;

5. Criar Programa de Incentivo à Cultura nas Periferias: Sustentabilidade e Bem Viver, com o propósito de promover a descentralização dos recursos públicos para fortalecer as economias criativas periféricas, utilizando a cultura como ferramenta estratégica de emancipação social, geração de renda e promoção da qualidade de vida comunitária. Exemplo: *shopping* e centros de referências de cultura;

6. Inclusão, obrigatória, de atividades pedagógicas e formacionais no evento ou no curso da sua preparação, como condição formal para fins de aporte de verba estadual ou captação de incentivo fiscal.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Prazo de execução: 5 anos.

Eixo 7: Equipamentos culturais (8 ações)

Justificativa e resultados esperados: criar condições para que os equipamentos culturais estejam disponíveis, sem preferências, mas sob regras comuns de uso e em condições adequadas para o público e os criadores e artistas. As ações propostas objetivam realizar a recomposição e a manutenção de equipamentos culturais..

Ações:

1. Realizar, a médio e longo prazos, a manutenção de equipamentos culturais existentes, criados e mantidos pelo Estado;

2. Recompor e ressignificar, a médio e longo prazos, equipamentos culturais estaduais desativados;

3. Atuar na criação de museus, centros culturais, bibliotecas, teatros ou salas de espetáculos, e apoiar iniciativas dessa natureza, usando o critério de polos municipais, com preferência para municípios com órgão gestor de cultura ativo e conforme o índice populacional;

4. Apoiar o funcionamento de equipamentos culturais mantidos por instituições reconhecidas e tombadas como patrimônio histórico;

5. Garantir que os espaços culturais públicos ou conveniados (museus, galerias, centros culturais) tenham horários de funcionamento ampliados e contínuos;

6. Fortalecer ações de acessibilidade (LIBRAS, audiodescrição e QR-Code) em museus e espaços culturais, tanto em cumprimento às normas legais de inclusão quanto para atrair público mais diversificado;

7. Implantar memorial físico e digital intitulado “Da Loucura, Prisão ao Cuidado em Liberdade”, dedicado à história das instituições psiquiátricas vinculadas ao sistema penal, reunindo obras, vídeos e outros materiais produzidos por pessoas egressas do sistema, com exposições permanentes e itinerantes;

8. Implantar programa de mapeamento e concessão de imóveis para fins culturais.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Prazo de execução: 10 anos.

Eixo 8: Formação artística e cultural (11 ações)

Justificativa e resultados esperados: entendidas como indispensáveis para a configuração de uma política de Estado, as ações elencadas neste eixo objetivam a ampliação de meios e modos de formação técnica e artística, configurando-se como mecanismo central para a consecução dos resultados no segmento cultural.

Ações:

1. Estabelecer, a médio prazo, sede própria para o Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro (LAOCS), em Manaus;

2. Transformar o LAOCS em polo propulsor de educação para as artes a distância;

3. Descentralizar unidades do LAOCS nos municípios de Manacapuru e Itacoatiara, e, gradativamente, a longo prazo, em polos de calhas de rios;

4. Estabelecer política continuada de formação de grupos artísticos-bolsistas, em apoio aos corpos artísticos profissionais mantidos pelo Estado;

5. Manter cursos livres e estabelecer cursos técnicos no LAOCS, conforme normas do Conselho Estadual de Educação;

6. Estabelecer o Liceu como centro de estágio profissional para acadêmicos de artes, pedagogia, biblioteconomia e arquivo das universidades públicas e privadas;

7. Estabelecer programa de capacitação de agentes comunitários para as artes com atuação em associações ou entidades sociais;

8. Restabelecer o programa Jovem Cidadão no contraturno das escolas públicas;

9. Implementar programa de qualificação artístico-cultural no sistema prisional, por meio de oficinas de formação de artífices e produção de adereços, com capacitação técnica, valorização de saberes manuais e criativos e oportunidades de geração de trabalho e renda para pessoas privadas de liberdade e egressas e em casas de ressocialização;

10. Estimular e apoiar universidades públicas e privadas na criação e oferta de cursos de nível superior de graduação e pós-graduação em museologia, arqueologia, antropologia, restauro, curadoria de artes, gestão e administração de política cultural e arquivologia;

11. Implementar a integração entre o Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro e a Rede Cultura Viva.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura (SEC).

Prazo de execução: 10 anos.

Eixo 9: Patrimônio cultural (16 ações)

Justificativa e resultados esperados: com acervo de patrimônio cultural relevante, material e imaterial, o Amazonas não pode desperdiçar coleções públicas e privadas. Cabe ao Estado atuar na proteção, guarda e disponibilização desses bens para estudos científicos que ampliem o conhecimento sobre eles e permitam à população melhor fruição. Nesse sentido, as ações aqui propostas buscam preservar e difundir o patrimônio cultural, material e imaterial, combatendo o apagamento da memória, notadamente dos criadores locais e das línguas indígenas.

Ações:

1. Atualizar a legislação estadual de patrimônio cultural;

2. Estreitar a relação institucional com órgãos federais do setor;

3. Estimular a criação de conselhos municipais de patrimônio cultural especialmente em unidades detentoras de acervos notáveis;

4. Propor a inclusão da educação patrimonial no currículo de escolas públicas de ensino fundamental;

5. Dar resolução aos processos de tombamento de bens em tramitação no Conselho Estadual;

6. Retomar, a médio e longo prazos, os processos de restauração e conservação de bens públicos estaduais, preferencialmente em transversalidade com órgãos da administração, para uso em fins culturais e artísticos;

7. Efetivar esforços no sentido de reconstituir, a médio prazo, equipamentos culturais tombados que tiveram funções culturais e artísticas e foram desconstituídos desse fim;

8. Contribuir com estudos, projetos, pesquisas e debates técnicos, além da execução de obras, serviços e investimentos voltados à restauração do Centro Histórico de Manaus;

9. Revisar as inscrições de patrimônio imaterial em livro de registro, e os tombamentos por lei estadual;

10. Estimular estudos acadêmicos e pesquisas científicas sobre bens culturais tombados;

11. Redimensionar o Ateliê de Restauro de Obras de Arte e Papel;

12. Atuar, a médio e longo prazos, para a reabilitação do Largo São Sebastião, Praça Heliodoro Balbi, Praça Antônio Bittencourt e Parques Jefferson Peres, Mestre Chico e Rio Negro;

13. Promover ações voltadas à difusão, à preservação e à valorização das línguas indígenas faladas no Amazonas, reconhecidas como patrimônio cultural imaterial (Lei Estadual nº 6.303/2023);

14. Estabelecer edital para publicação de obras em línguas nacionais, notadamente as reveladoras da história e das línguas dos povos tradicionais;

15. Coordenar a elaboração de Dicionário das Línguas Nacionais faladas no Amazonas;

16. Combater o apagamento da memória de mestres, intérpretes, compositores, desenhistas, chargistas, cineastas, escritores, fotógrafos e vários tipos de criadores culturais com inscrição no Livro de Memória Oficial dos Mestres, por edital que inclua a decisão do poder público e a adesão popular.

Responsável: Secretaria de Estado da Cultura (SEC); órgãos federais que atuam sobre o patrimônio cultural, material e imaterial.

Prazo de execução: 10 anos.

Eixo 10: Organização setorial municipal (7 ações)

Justificativa e resultados esperados: o Amazonas é uma Unidade da Federação composta por 62 municípios. As ações deste eixo delineiam um Estado que estimula e valoriza a organização das unidades de gestão de cultura em todos os municípios, formando uma rede que permita o usufruto de bens culturais e artes a todas as populações, com valorização da identidade e interesse local

Ações:

1. Promover ações visando a organização e fortalecimento de órgão permanente de cultura nos municípios;

2. Revisar e fortalecer a diversidade e fomento setorial;

3. Promover, em parceria pública ou privada, a organização de bibliotecas e outros equipamentos culturais nas sedes municipais;

4. Valorizar a existência de equipamentos culturais municipais na concessão de convênios e aportes, estabelecendo, em especial, aporte financeiro estadual a eventos municipais mediante a manutenção de equipamentos culturais próprios na sede municipal;

5. Promover o fortalecimento dos Conselhos Municipais de Cultura e de Patrimônio Cultural;

6. Ampliar o Fórum de Gestores Municipais;

7. Promover oficinas de gerenciamento de projetos para gestores, produtores e afins.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura – SEC.

Prazo de Execução: 5 anos.

Eixo 11: Projetos setoriais (10 iniciativas e 97 ações)

Justificativa e resultados esperados: visam o desenvolvimento de iniciativas estatais considerando os diversos setores culturais em suas múltiplas linguagens e expressões artísticas.

1. Artes visuais (8 ações):

- Estimular a inovação tecnológica, apoiando projetos que integrem artes de manufatura tradicional com arte digital, audiovisual e realidade aumentada;
- Firmar parcerias com universidades para a criação de observatório que mapeie e monitore o setor, além de registrar a memória e o patrimônio das artes visuais;
- Estruturar política de aquisição, conservação e exposição circular de obras para o acervo público e coleções de arte;
- Garantir financiamento estruturado para as artes visuais;
- Integrar o setor com o turismo, trabalho e renda e a economia criativa;
- Desenvolver editais de fomento para exposições, performances, intervenções urbanas, residências artísticas, aquisição e circulação de objetos de arte;
- Criar Feira de Arte como instrumento de visibilidade aos artistas e de estímulo à comercialização e formação de mercado consumidor;
- Criar edital de pauta para os espaços culturais do Amazonas, voltado exclusivamente para a participação de artistas visuais e respectivas curadorias.

2. Música (8 ações):

- Criar edital específico para música autoral, concerto e tradições regionais;
- Estimular intercâmbios interestaduais, inserindo artistas e músicos em festivais;
- Garantir cachês compatíveis para artistas locais em eventos públicos ou que recebam incentivo fiscal, apoio ou fomento estadual de qualquer natureza;
- Garantir que, em eventos nacionais ou internacionais realizados em equipamentos públicos — ou que recebam qualquer forma de apoio ou fomento do Estado — seja obrigatória a contratação de artistas autorais locais para os shows, assegurando-lhes o mesmo destaque promocional;
- Criar, a médio prazo, uma Sala de Concerto para sede das orquestras, corais e corpos de dança oficiais do Estado;
- Atualizar a regulamentação da Lei Estadual de Incentivo à Cultura, adequando-a às diretrizes da política cultural vigente e ampliando os mecanismos de acesso para o segmento musical;

- Estimular a regulamentação de Leis de Incentivo municipais à música, apoiando tecnicamente os municípios na elaboração de marcos regulatórios locais para o setor;
- Criar Programa de Circulação de Músicos do Amazonas, com editais que apoiem apresentações de artistas e grupos musicais nos municípios do interior e em outros estados da federação.

3. Dança (8 ações):

- Apoiar projetos continuados com foco em pesquisa, criação e circulação, mediante edital específico;
- Implantar oficinas itinerantes de formação básica na capital e no interior integradas com as ações de educação a distância do Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro;
- Ofertar estágios e bolsas para jovens bailarinos e criar programa de residências artísticas;
- Promover a circulação estadual de espetáculos de artistas locais e garantir apoio complementar para circulação nacional, mediante edital;
- Criar observatório para mensurar os investimentos e aprimorar as políticas públicas no campo da dança;
- Valorizar a diversidade cultural, contemplando linguagens indígenas, afro-amazônicas, urbanas, tradicionais, clássicas, contemporâneas e populares;
- Realizar ou fomentar a realização do Festival Amazonas de Dança com a participação de comitê social gestor, para fortalecer a profissionalização de artistas e grupos;
- Criar a Lei Estadual de Fomento à Dança no Amazonas, estabelecendo marco regulatório específico para o setor, com mecanismos de financiamento direto, incentivo fiscal e apoio à formação profissional de bailarinos e grupos coreográficos.

4. Museus (11 ações):

- Modernizar e requalificar os espaços museais do Estado, garantindo acessibilidade e acesso remoto às coleções e exposições;
- Promover a Reabertura da Pinacoteca do Estado com acervos históricos e contemporâneos, ampliando o acervo e o acesso público às artes visuais e posicionando o equipamento como referência estadual nas artes visuais;
- Qualificar profissionais da área, atuando para a efetivação de cursos e especialização em museologia e curadoria de artes;
- Integrar os museus do Estado às políticas de educação e turismo;
- Realizar exposições temporárias e garantir que 40% sejam de artistas e grupos invisibilizados;

- Revigorar e dinamizar os museus e centros culturais estaduais como polos vivos de memória, cultura, inclusão e inovação;
- Ressignificar o Museu do Seringal Vila Paraíso como vetor da Economia Criativa regional, concluindo o projeto original e integrando programação cultural continuada, atividades de turismo sustentável e produção artesanal local;
- Criar edital específico de apoio à aquisição de acervo para os museus estaduais, priorizando obras de artistas amazonenses e peças representativas da memória e identidade cultural do Amazonas;
- Promover programas educativos com escolas ribeirinhas estimulando a criação de museus escolares e centros de saberes, fortalecendo o turismo cultural sustentável;
- Desenvolver o Programa Museu-Escola, com visitas mediadas, materiais didáticos e oficinas e memoriais das escolas;
- Desenvolver políticas de fomento e fortalecimento de museus voltados para as culturas indígenas e afro-amazônicas.

5. Livro e literatura (11 ações):

- Restabelecer e institucionalizar o Programa Editorial do Estado como política permanente de fomento à produção intelectual, literária, artística e de memória do Amazonas;
- Restabelecer os prêmios de produção literária do Governo do Estado;
- Restabelecer bibliotecas e salas de leitura anteriormente mantidas pelo Estado;
- Restabelecer e modernizar a Biblioteca Virtual do Amazonas, com os segmentos de arquivo documental e peças museais;
- Criar edital para contratação de empresa de distribuição e circulação nacional de obras editadas no Amazonas sobre temática local;
- Retomar a participação do Estado nas feiras de livros nacionais e internacionais;
- Criar edital para publicação de obras de interesse do Amazonas ou literatura com essas temáticas, por autores locais;
- Modernizar e ampliar o serviço de Biblioteca Volante;
- Apoiar os programas editoriais de instituições culturais locais;
- Desenvolver o Programa Biblioteca Flutuante do Amazonas, com unidade móvel que oferte acervo físico e digital nos municípios do estado, com equipe de mediação de leitura e contação de histórias em português e em línguas nacionais;
- Realizar a Feira Amazonas do Livro e estimular a realização de eventos semelhantes em bairros da capital e municípios do interior.

6. Audiovisual e cinema (13 ações):

- Posicionar o audiovisual como motor de desenvolvimento econômico, de promoção do turismo e de afirmação da identidade, projetando histórias e talentos locais;
- Recriar a Casa do Cinema e a *Amazon Film Comission* para estimular, promover, apoiar e divulgar a produção audiovisual amazonense;
- Criar sala exclusiva para exibições de filmes amazonenses;
- Oferecer bolsas de estágios para estudantes de Produção Audiovisual da UEA;
- Criar, a médio e longo prazos, editais contínuos para longas-metragens;
- Criar editais contínuos e específicos para documentários da história e da literatura amazonense;
- Estabelecer meios e formas de contribuir para o acesso da produção local ao mercado nacional de fomento e patrocínio e dos investimentos federais;
- Implantar políticas de apoio contínuo ao setor, inspiradas em modelos de sucesso como o da Coreia do Sul;
- Restabelecer o Amazonas *Film* Festival, como janela para o audiovisual do Estado e polo de formação e relacionamento artístico;
- Criar a Amazonas Filmes, integrada com a área de comunicação institucional do Estado, que valorize os meios de comunicação visual cuja programação inclua transmissão de filmes de produção local;
- Efetivar projeto de circulação do audiovisual amazonense nas regiões do estado, via edital, para entidades e instituições culturais e grupos de produção do audiovisual;
- Desenvolver projeto de exibição de produções audiovisuais em estabelecimentos prisionais e de ressocialização do Estado, públicas e privadas, visando o acesso às políticas culturais;
- Criar o Programa Estadual de Fomento a Cineclubismo.

7. Arte-educação e cultura infância (10 ações):

- Implementar programa de iniciação às artes para crianças da primeira infância (0 a 6 anos);
- Integrar saberes regionais amazônicos ao currículo das escolas públicas estaduais;
- Estimular a UEA, UFAM e demais instituições públicas e privadas a formar docentes especializados em arte-educação voltados às infâncias;
- Realizar, via Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro, oficinas abertas para famílias sobre o papel da arte no desenvolvimento infantil;
- Implantar Polo de Educação a Distância (EaD) para a formação continuada de professores e arte-educadores;

- Garantir o direito à arte como dimensão da educação integral;
- Articular escola, comunidade e território, reconhecendo as especificidades socioculturais de cada subregião amazonense;
- Atuar para ampliar as capacidades simbólicas, musicais e expressivas das crianças;
- Criar o projeto de arte-educação Rios de Criação: Arte, Escola e Território no Amazonas, voltado para os 62 municípios, utilizando dispositivos pedagógicos como os Barcos-Arte e as Malocas Criativas e EaD;
- Criar o projeto Cantos do Começo, com o objetivo de estimular os saberes culturais na infância amazônica, com foco em crianças de 0 a 6 anos na educação infantil.

8. Circo (11 ações):

- Fortalecer, valorizar e reconhecer a arte circense como segmento artístico que contribui para o desenvolvimento de habilidades, construção da cidadania e inclusão social.
- Fomentar a arte do circo em suas diversas manifestações, reconhecendo suas múltiplas linguagens e modernizando seu papel social;
- Promover programa de formação de artistas circenses com circo-escola, cursos no Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro e ações itinerantes;
- Garantir a participação do circo, em suas múltiplas modalidades, em programações, eventos, feiras e outras atividades de promoção das artes;
- Manter, ampliar, descentralizar e investir no Festival de Circo, como evento importante para o estado;
- Fortalecer as entidades de representação do circo no Amazonas;
- Promover a arte circense como entretenimento, área de pesquisa e conhecimento com impacto social;
- Apoiar e estimular os artistas circenses a se tornarem formadores artistas e empreendedores na área artística;
- Conectar o circo com novas abordagens e com a sociedade, como linguagem que estimule a reflexão e a construção da cidadania;
- Desenvolver o Festival de Circo, impulsionando visibilidade, formação e circulação para artistas locais;
- Criar Programa de Formação Continuada promovendo o intercâmbio com mestres circenses e a capacitação em empreendedorismo para artistas locais.

9. Teatro (11 ações):

- Considerar o teatro enquanto manifestação poética de expressão, como elemento de promoção social e sua contribuição para a construção de uma sociedade mais humana;
- Reconhecer a importância do teatro como propulsor de reflexões críticas que ampliam a compreensão sobre o indivíduo, o contexto social e o mundo, suscitando transformações no ser e na sua práxis social;
- Fortalecer o Festival de Teatro da Amazônia e outros festivais da área considerando as diversas linguagens e o intercâmbio com produções teatrais de outras regiões do país e do exterior, propiciando visibilidade, redes de relacionamentos e negócios;
- Valorizar a *expertise* promovendo formação continuada na área do teatro, nas modalidades de atuação, direção, técnica e produção;
- Manter edital de programação artística anual que contemple o teatro nas suas mais diversas modalidades;
- Favorecer a ocupação de equipamentos da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC), com cobrança de ingressos, parcerias para gratuidade e divulgação dessas atividades na publicidade institucional do Estado;
- Restabelecer e expandir o Banco de Textos Aldísio Filgueiras, com aquisição de obras e sua difusão, facilitando o acesso via rede de computadores;
- Estimular a criação de novas dramaturgias, por concursos públicos e linhas específicas em editais, com publicação e programa de difusão;
- Promover edital para estabelecer circuitos culturais e a ocupação de prédios históricos, com programação de Teatro-História;
- Atuar para incluir e fortalecer o teatro de rua, o teatro de bonecos e de formas animadas, o teatro voltado às infâncias e juventudes e o teatro negro;
- Implementar programa de visitação ao Teatro Amazonas e demais espaços culturais sob gestão da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC), voltado ao público do sistema prisional e egressos, suas famílias e aos reclusos em casas de ressocialização e de idosos.

10. Cultura de matriz africana: templos, religião e terreiros (6 ações):

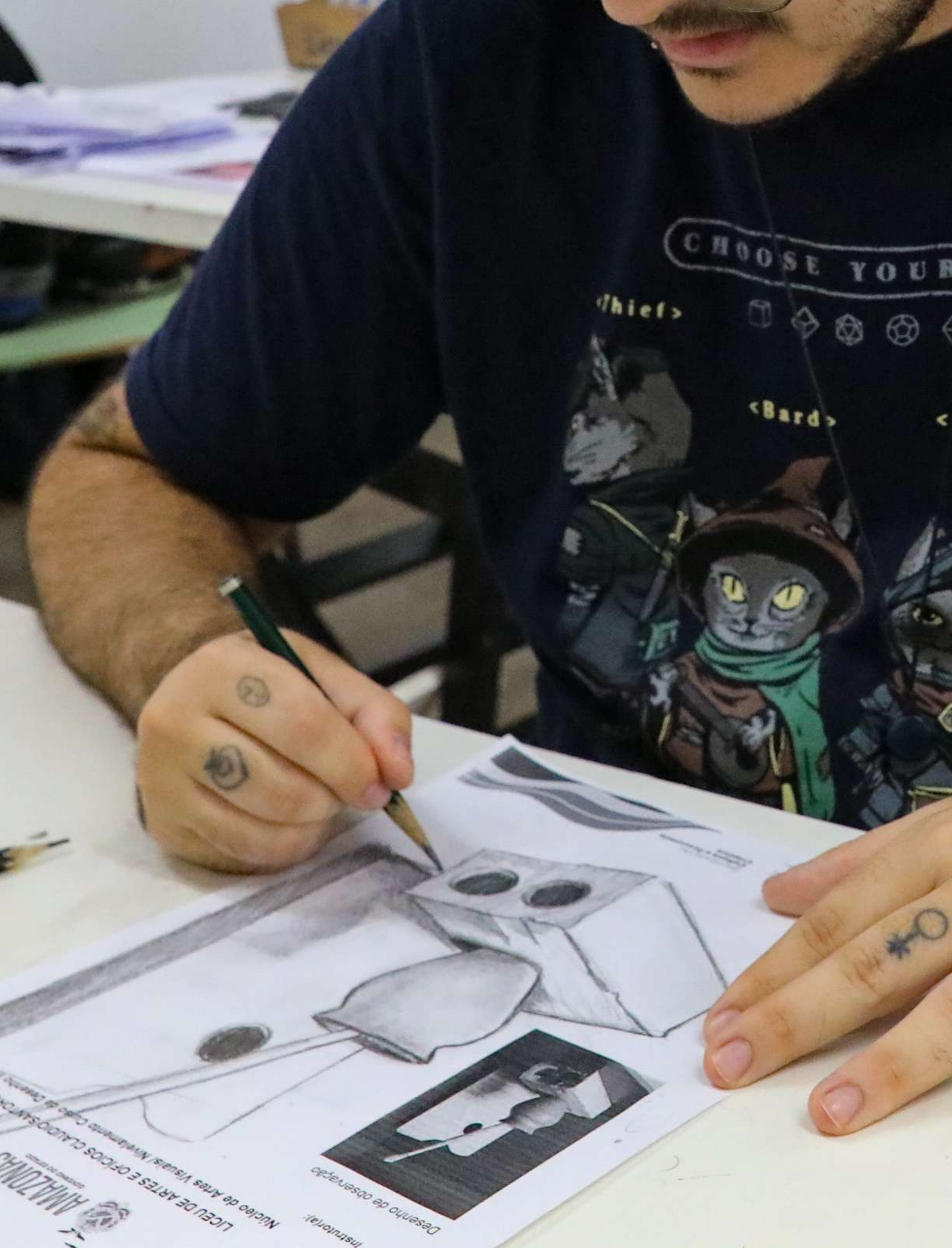
- Criar espaços culturais e centros de memória nas comunidades de terreiro, que funcionem como espaços para preservação, educação e formação de novos membros, com exposições, apresentações e workshops sobre a cultura afro-brasileira e as religiões de matriz africana;
- Criar praças e espaços públicos de homenagem aos ancestrais, que possam servir como locais de reverência e homenagem à memória dos ancestrais;
- Criar a cadeira étnica dos povos de matriz africana e terreiro, instituição da política que garanta direitos na promoção da cultura e combate ao racismo religioso;
- Criar editais específicos para atender cachês de artistas afro religiosos;
- Criar editais para premiação dos guardiões da tradição oral afro religiosa, reconhecendo nas comunidades de terreiro e matriz africana os “Guardiões da Tradição”, responsáveis pela transmissão de rituais, histórias, cantigas e conhecimentos sobre ervas e práticas religiosas às novas gerações;
- Criar calendário de eventos públicos dos povos de matriz africana e terreiro, motivação para organização de eventos e festividades em seus territórios, impactando socialmente e economicamente os comunitários de seus bairros.

Eixo 12 | Projetos transversais (3 iniciativas e 26 ações)

Justificativa e resultados esperados: iniciativas que conectam diferentes áreas, setores e instituições para produzir resultados culturais, sociais e econômicos que nenhuma política isolada conseguiria alcançar. Esses projetos têm como objetivo integrar cultura, turismo, universidade e comunidade para gerar desenvolvimento sustentável, fortalecer identidades locais, ampliar o acesso ao conhecimento, criar oportunidades de renda e profissionalização, estimular a inovação e transformar o patrimônio, as narrativas e os saberes amazônicos em motores de desenvolvimento territorial. De igual forma, essas iniciativas articulam múltiplos atores — artistas, moradores, pesquisadores, estudantes, gestores e empreendedores — para que a cultura seja vetor de inclusão, economia criativa, turismo cultural e produção de conhecimento no Amazonas.

1. Cultura e turismo – a integração entre cultura e turismo é um eixo prioritário essencial para o desenvolvimento do Amazonas, com vistas a potencializar o fluxo de visitantes e gerar benefícios socioeconômicos**.**

- Utilizar produtos audiovisuais de artistas locais para promover o estado como destino cultural;
- Ampliar o projeto Teatro-História para espaços históricos com visitação guiada, contando a história do local e de personalidades, criando experiência imersiva para turistas e moradores;
- Fortalecer a política de festivais para desenvolver e consolidar um polo de turismo cultural (Festival de Parintins, Festival Amazonas de Ópera, Festival Amazonas de Jazz, Feira Amazonas do Livro, Amazonas Film Festival, festivais folclóricos municipais, Concerto de Natal);
- Criar e promover calendário anual de eventos culturais como motor para a economia criativa nas comunidades e como âncora para a pesquisa acadêmica, visando geração de renda, fortalecimento de laços sociais, produção de conhecimento e formação de profissionais qualificados;
- Integrar o patrimônio cultural e os espaços de memória aos roteiros turísticos, envolvendo a comunidade e a pesquisa acadêmica, para transformar o turismo em experiência cultural, de aprendizado e de valorização da história, na qual o morador se torna protagonista e a universidade atua como aliada na preservação e no aprofundamento do conhecimento histórico;
- Criar Programa Narradores Comunitários, com capacitação de moradores locais para serem “narradores” de suas histórias, condutores em roteiros turísticos do bairro e do patrimônio, criando uma experiência autêntica que gera renda para a comunidade;
- Estabelecer parcerias com universidades e instituições culturais para desenvolver *workshops* sobre *storytelling*, história oral e mediação cultural para os participantes;
- Criar programa de difusão e intercâmbio Identidade Amazonas como estratégia de promoção e circulação nacional e internacional da produção fílmica amazonense;


CHOOSE YOUR
Thief
Bard
Instrutora:
Desenho de observação
LICEU DE ARTES E OFÍCIOS CLÁUDIO SANTORO
Núcleo de Artes Visuais/ Mediações Cultural
AMAZONAS

- Reconhecer e integrar a gastronomia como expressão da cultura local e indutora do turismo, por meio de qualificação profissional contínua, políticas de inclusão produtiva, reestruturação e fortalecimento do Festival Gastronômico já existente, o FIGA, incluindo em seu conceito a gastronomia como patrimônio imaterial;
- Ampliar a promoção da cultura e da gastronomia amazonense nos âmbitos nacional e internacional.

2. Projetos integrados: cultura, universidade e comunidade: a integração entre a cultura, a Universidade e a comunidade forma um eixo prioritário fundamental para o desenvolvimento sustentável do Amazonas. Essa sinergia pode não apenas democratizar o acesso à cultura e ao conhecimento, mas também fortalecer a identidade local, capacitar profissionais e gerar impacto social e econômico direto (14 ações):

- Realizar mapeamento dos empreendedores, criadores em geral e artesãos locais, para banco de dados de talentos que podem ser apoiados pelo Estado;
- Realizar estudos de impacto social e econômico dos eventos por observatório que possa fornecer dados para gerar projetos e propostas;
- Estimular, por edital, a pesquisa acadêmica na análise da receita gerada pela cultura, no aumento do fluxo de turistas e no retorno social para as comunidades, fornecendo indicadores e dados concretos para a formulação de políticas públicas;
- Incentivar a contratação de serviços e a compra de produtos das comunidades locais, criando um ciclo de produção e consumo sustentável;
- Criar um modelo de gestão que inclua a participação de representantes da comunidade e da Universidade nas decisões sobre a programação e o uso dos espaços, estimulando o sentido de pertencimento;
- Transformar salas subutilizadas de espaços públicos em oficinas, laboratórios ou salas de ensaio para artistas e estudantes, em parceria com universidades, oferecendo cursos e *workshops* práticos em cenografia, iluminação, produção musical e conservação de obras;
- Criar edital para laboratórios de pesquisa com a Universidade a fim de mapear e documentar o patrimônio imaterial, envolvendo estudantes e professores para, junto com a comunidade, registrar tradições, lendas e saberes ancestrais, transformando o conhecimento oral em material para exposições, roteiros e conteúdo digital;
- Desenvolver plataforma online e aplicativo móvel com roteiros culturais, incluindo conteúdo multimídia (vídeos e áudios) produzidos pela comunidade em parceria com estudantes-bolsistas de audiovisual da Universidade;
- Criar laboratórios de inovação em parceria com universidades e centros de tecnologia, para que artistas, designers, programadores e engenheiros possam colaborar no desenvolvimento de projetos que usam tecnologias como realidade virtual (VR), realidade aumentada (AR) e inteligência artificial (IA) para criar formas de arte e de interação com o público;

- Promover maratonas de desenvolvimento voltadas à solução de desafios do setor cultural, como *hackathons* destinados à criação de soluções digitais para a preservação do patrimônio cultural ou ao desenvolvimento de aplicativos de turismo interativo, estimulando a inovação, o empreendedorismo e a conexão entre diferentes áreas do conhecimento;
- Aprimorar a proposta de passaporte cultural único, para acesso a museus, galerias e eventos, oferecendo experiência digital gamificada, com oferta de pontos ao visitar locais, completar missões e interagir com obras de arte digital, incentivando a exploração cultural, o acesso a informações sobre artistas locais e canal direto de promoção;
- Lançar editais para residências que unam artistas visuais e audiovisuais com pesquisadores e desenvolvedores, com a finalidade de criarem projetos colaborativos para ocupar espaços públicos, galerias ou o ambiente virtual, tornando a arte inovadora acessível a todos;
- Lançar programa de capacitação para que líderes comunitários e artistas locais atuem como "embaixadores da cultura", com treinamento em comunicação digital e marketing para divulgar os eventos, garantindo que a informação chegue de maneira orgânica e confiável às comunidades;
- Fortalecer a relação com rádios comunitárias, TVs locais, jornais de bairro e veículos de comunicação universitários, produzindo conteúdos exclusivos (como podcasts e pequenos vídeos documentais) para esses canais, que têm alcance direcionado e maior credibilidade junto à população local.

3. Transparência e governança: têm como objetivo criar uma cultura de gestão pública baseada em dados, participação social e consolidação institucional. As ações propostas garantem transparência e continuidade administrativa capazes de sustentar políticas culturais de longo prazo em todo o Amazonas (2 ações):

- Criar a plataforma Cultura Amazonas com indicadores públicos das políticas culturais implementadas no Estado (*dashboard*, dados abertos, monitoramento trimestral);
- Fortalecer o Sistema Estadual de Cultura com adesão municipal assistida, programa de apoio técnico e jurídico para que municípios criem ou consolidem: Conselho Municipal de Cultura, Fundo Municipal de Cultura, cadastro local de trabalhadores da cultura.

Responsável: Secretaria de Estado de Cultura – SEC.

Prazo de Execução: 10 anos.

Monitoramento e avaliação: subsídios para decidir melhor

Para que os pontos aqui apresentados se transformem em ações efetivas, o Plano Estratégico de Desenvolvimento prevê um sistema permanente de monitoramento e avaliação. O monitoramento terá caráter contínuo, integrado e transparente, acompanhando a execução física e financeira das iniciativas previstas. Já a avaliação ocorrerá de forma periódica, permitindo analisar resultados, impactos e a adequação das estratégias em relação aos objetivos definidos.

O processo de monitoramento será coordenado pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC), com apoio técnico das unidades responsáveis por cada eixo prioritário, do Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro (LAOCS) e da Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural (AADC), quando aplicável, e de outros órgãos parceiros.

Principais instrumentos de monitoramento:

- Indicadores quantitativos e qualitativos por eixo estratégico e ação;
- Relatórios semestrais e anuais de execução física e financeira;
- Dados oriundos do Cadastro Estadual da Cultura;
- Informações consolidadas de editais, convênios, contratos e parcerias;
- Plataforma digital de acompanhamento de projetos e fiscalização social;
- Registros de atendimentos, formações, eventos, circulação cultural e uso de equipamentos.

Os indicadores de monitoramento considerarão, entre outros aspectos, o grau de descentralização territorial das ações, a ampliação do acesso aos bens e serviços culturais e a participação de públicos prioritários no âmbito das políticas afirmativas. Também serão observados a consolidação institucional e a modernização administrativa, os impactos econômicos e a geração de trabalho e renda no setor cultural, bem como as iniciativas voltadas à preservação e valorização do patrimônio cultural, em suas dimensões material e imaterial.

A avaliação do Plano será realizada em três níveis complementares. O primeiro corresponde à avaliação de processo, voltada à análise da eficiência da execução das ações, do cumprimento de prazos, da adequação dos instrumentos de gestão e da articulação institucional entre os entes envolvidos.

O segundo nível refere-se à avaliação de resultados, com foco no alcance dos objetivos específicos de cada eixo prioritário. Serão considerados, nesse caso, os produtos entregues, o público atendido e a aderência das iniciativas às diretrizes de inclusão, descentralização e diversidade cultural.

Por fim, a avaliação de impacto será orientada à mensuração dos efeitos estruturantes do Plano sobre o fortalecimento da política cultural, da economia criativa, da formação artística, da preservação da memória e da consolidação da cultura como direito constitucional no Amazonas.

Em relação ao cronograma, as avaliações serão realizadas anualmente e ao final do ciclo de 10 anos, servindo também como base para a revisão e atualização do planejamento decenal da política cultural estadual.

Dessa forma, o monitoramento e avaliação não se restringem a um procedimento técnico, mas se afirmam como ferramenta estratégica para garantir a sustentabilidade, a efetividade e a legitimidade da Política de Cultura do Estado do Amazonas. Seus resultados devem produzir impactos duradouros para a diversidade sociocultural e o desenvolvimento sustentável do território.

Monitorar não é só medir números, assim como avaliar é um exercício de maturidade institucional. Quando bem estruturado, o acompanhamento permanente permite que a política cultural avance com transparência. O Plano deixa de ser um documento e passa a funcionar como instrumento vivo de transformação.

Matriz de Indicadores de Monitoramento e Avaliação — Eixos 1 a 12

Indicadores sugeridos para o acompanhamento de resultados, produtos, impactos e dimensões qualitativas de cada eixo da política cultural do Estado do Amazonas.

EIXO 1 · ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Regimento Interno atualizado e publicado	Resultado	Diário Oficial / SEC	Anual
Percentual de processos administrativos digitalizados	Resultado	Relatórios internos	Semestral
Número de servidores capacitados em gestão cultural	Produto	Relatórios de capacitação	Anual
Grau de satisfação dos servidores (pesquisa interna)	Impacto	Pesquisa institucional	Anual

EIXO 2 · COMPOSIÇÃO DE SEGMENTO DE APOIO (AADC)

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de entidades apoiadas	Produto	Editais e convênios	Anual
Quantidade de editais de ocupação cultural lançados	Produto	SEC	Anual
Taxa de utilização dos espaços culturais apoiados	Resultado	Relatórios de gestão	Semestral
Ampliação do acesso público aos equipamentos	Impacto	Relatórios / pesquisas	Anual

EIXO 3 · FUNCIONAMENTO DE ENTIDADES E INSTITUIÇÕES CULTURAIS

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de entidades apoiadas	Produto	Editais e convênios	Anual
Quantidade de editais de ocupação cultural lançados	Produto	SEC	Anual

Taxa de utilização dos espaços culturais apoiados	Resultado	Relatórios de gestão	Semestral
Ampliação do acesso público aos equipamentos	Impacto	Relatórios / pesquisas	Anual

EIXO 4 · PLANOS SETORIAIS

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de planos setoriais elaborados	Produto	SEC	Anual
Percentual de segmentos culturais contemplados	Resultado	Relatórios técnicos	Anual
Participação de artistas do interior (%)	Impacto	Cadastro Estadual da Cultura	Anual
Inclusão de políticas afirmativas nos planos	Qualitativo	Análise documental	Anual

EIXO 5 · FOMENTO A FESTIVAIS DE ARTES

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de festivais apoiados	Produto	Editais / contratos	Anual
Valor investido em festivais (R$)	Resultado	Execução orçamentária	Semestral
Público participante estimado	Resultado	Relatórios de eventos	Anual
Repercussão regional/nacional dos festivais	Impacto	Relatórios / mídia	Anual

EIXO 6 · FOMENTO A FESTIVAIS DE CULTURA POPULAR

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de festivais de cultura popular apoiados	Produto	Editais	Anual
Distribuição territorial dos festivais	Resultado	SEC	Anual
Envolvimento comunitário local (%)	Impacto	Relatórios de execução	Anual
Valorização de mestres e tradições locais	Qualitativo	Pareceres técnicos	Anual

EIXO 7 · ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS CULTURAIS

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de equipamentos mantidos ou revitalizados	Produto	Relatórios de obras	Anual
Horário médio de funcionamento ampliado	Resultado	Gestão dos espaços	Semestral
Número de usuários atendidos	Resultado	Controle de acesso	Semestral
Acessibilidade implementada (LIBRAS, audiodescrição)	Impacto	Vistorias técnicas	Anual

EIXO 8 · FORMAÇÃO TÉCNICA E ARTÍSTICA

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de cursos ofertados	Produto	LAOCS	Anual
Número de alunos matriculados e concluintes	Resultado	Sistema acadêmico	Semestral
Interiorização das ações formativas (%)	Impacto	Relatórios territoriais	Anual

Inserção profissional dos formandos	Impacto	Pesquisa de acompanhamento	Anual

EIXO 9 · PATRIMÔNIO CULTURAL

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Número de bens tombados ou registrados	Produto	Conselho Estadual	Anual
Processos de restauração iniciados/concluídos	Resultado	Relatórios técnicos	Anual
Ações de educação patrimonial realizadas	Produto	SEC / Educação	Anual
Registro e valorização de línguas indígenas	Impacto	Publicações oficiais	Anual

EIXO 10 · ORGANIZAÇÃO SETORIAL MUNICIPAL

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Municípios com órgão gestor de cultura ativo	Resultado	SEC	Anual
Municípios com conselho municipal de cultura	Resultado	Cadastro estadual	Anual
Municípios com fundo municipal de cultura	Impacto	Relatórios institucionais	Anual
Participação municipal nos editais estaduais	Impacto	Editais	Anual

EIXO 11 · AÇÕES SETORIAIS

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Indicador de resultado — Artes Visuais	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Música	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Dança	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Museu	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Livro e Literatura	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Audiovisual e Cinema	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Arte-educação e Cultura Infância	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Circo	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Teatro	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Projetos de Templos de Matriz Africana	Resultado	SEC	Anual

EIXO 12 · PROJETOS TRANSVERSAIS

INDICADOR	TIPO	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Indicador de resultado — Cultura e Turismo	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Projetos Integrados	Resultado	SEC	Anual
Indicador de resultado — Transparência e Governança	Resultado	SEC	Anual

Gestão de riscos e estratégias de enfrentamento

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em sua vertente dedicada à cultura, apresenta um elevado grau de complexidade institucional, territorial e operacional, o que torna a gestão de risco um elemento transversal e indispensável para sua efetividade, sustentabilidade e consolidação como política de Estado. Exige, portanto, uma abordagem sistêmica, capaz de responder às vulnerabilidades identificadas e de acionar, de forma coordenada, os instrumentos previstos no Plano de Ação.

Os principais riscos — como descontinuidade administrativa, fragilidade institucional nos municípios, ausência de dados consolidados, dependência excessiva de fomento não reembolsável, baixa segurança jurídica, exclusão digital, conflitos políticos e impactos ambientais — só podem ser enfrentados com políticas estruturantes, permanentes e territorializadas.

Nesse sentido, o Plano propõe estratégias que combinam governança, modernização

Riscos existem em qualquer política pública. O que diferencia um plano consistente é a capacidade de reconhecê-los, enfrentá-los e transformá-los em oportunidades. É assim que estratégias bem desenhadas convertem fragilidades institucionais em caminhos de fortalecimento cultural.

administrativa, descentralização, consolidação institucional, digitalização, formação técnica, ampliação de editais permanentes e integração com universidades, comunidades e setores econômicos.

A título de exemplo: a criação da plataforma Cultura Amazonas, a institucionalização de protocolos de transição, a atualização da legislação cultural, a ampliação do Sistema Estadual de Cultura e a recomposição da AADC são medidas que reduzem riscos de descontinuidade, perda de dados e fragilidade jurídica. Já a descentralização por meio de polos municipais, editais exclusivos para o interior e fortalecimento dos conselhos municipais enfrentam o risco de concentração em Manaus e a baixa capacidade institucional dos municípios.

Por outro lado, a criação de linhas de crédito culturais, via FMPES e a articulação com o FTI, reduzem a dependência de fomento não reembolsável e fortalecem a sustentabilidade econômica do setor. Enquanto isso, os riscos socioculturais, como preconceito, invisibilidade e perda de tradições, são mitigados por ações de registro, memória, educação patrimonial, centros de memória, editais afirmativos e fortalecimento das culturas indígenas, ribeirinhas, afro-amazônicas e periféricas.

Por fim, riscos tecnológicos e ecológicos são enfrentados com digitalização de acervos, governança de dados, educação a distância, acessibilidade digital, criação de observatórios e integração entre cultura, turismo e sustentabilidade ambiental.

Assim, o conjunto das ações transforma riscos em oportunidades e consolida a cultura como política de Estado, garantindo continuidade, segurança institucional e desenvolvimento territorial. Estes riscos são considerados riscos estratégicos porque comprometem as ações de forma direta.

► Riscos se enfrentam com ações planejadas

A gestão dos riscos identificados exige que o Plano de Ação funcione como um mecanismo de proteção estrutural da política cultural do Amazonas. Os riscos políticos, econômicos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos e legais só podem ser enfrentados com ações permanentes, institucionalizadas e territorializadas.

A seguir, apresentamos o Quadro 9 relacionando cada risco às ações específicas que o enfrentam:

Quadro 9 — Matriz de riscos e ações de mitigação - política cultural do Amazonas

A Matriz identifica 16 riscos estratégicos em 6 dimensões PESTEL e mapeia ações de mitigação por eixo da política cultural

Riscos identificados e respectivas ações de mitigação organizadas por dimensão (Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal), com indicação dos eixos do plano responsáveis por cada resposta estratégica.

16
riscos
6 dimensões

riscos estratégicos mapeados em 6 dimensões PESTEL, com ações de mitigação vinculadas aos 12 eixos do Plano Estadual de Cultura. Cada risco foi mapeado com suas ações preventivas e responsivos para garantir continuidade, resiliência e governança da política cultural do Amazonas.

DIMENSÃO	RISCO IDENTIFICADO	AÇÕES DE MITIGAÇÃO (PLANO DE AÇÃO)
POLÍTICA	Descontinuidade de políticas em mudanças de gestão	**Eixos 1, 4, 5 e 6:** Plataforma digital como política de Estado; governança de dados; protocolos de transição; atualização do Regimento Interno; Código de Ética; editais permanentes.
	Conflitos políticos entre Estado e municípios	**Eixos 7 e 10:** Fortalecimento dos órgãos municipais; Fórum de Gestores; Conselhos Municipais; apoio técnico e jurídico; polos municipais.
	Polarização afetando orçamento e políticas culturais	**Eixos 2 e 12:** Reativação da AADC para captação privada; projetos transversais com universidades e comunidade; editais permanentes que blindam a política cultural.
ECONÔMICA	Crises econômicas e sazonalidade reduzindo investimentos	**Eixos 2, 5, 6, 11 e 12:** Editais permanentes; fortalecimento de festivais; captação privada via AADC; integração cultura-turismo.
	Competição com grandes centros culturais	**Eixos 11 e 12:** Observatórios, circulação nacional, festivais, centros de memória, audiovisual; Programa Identidade Amazonas.
	Elevação dos custos logísticos	**Eixos 7, 8 e 12:** Polos municipais; descentralização do LAOCS; projetos com universidades e comunidades locais.
	Dependência de repasses federais	**Eixos 1, 2 e 11:** Captação privada; modernização administrativa; economia criativa; articulação com FTI e FMPES.

SOCIO-CULTURAL	Preconceito cultural e desigualdades sociais	**Eixos 4, 11 e 12:** Editais afirmativos; cultura indígena, afro-amazônica e periférica; narradores comunitários; centros de memória
	Perda de tradições por falta de registro	**Eixos 9 e 11:** Registro de patrimônio imaterial; Livro de Memória dos Mestres; centros de memória; dicionário das línguas; museus escolares.
TECNOLÓGICA	Exclusão digital de comunidades remotas	**Eixos 8 e 12:** Educação a distância; plataformas digitais comunitárias; Barcos-Arte e Malocas Criativas; digitalização de acervos.
	Vulnerabilidade cibernética e perda de dados	**Eixos 1 e 11:** Governança de dados; protocolos de transição; plataforma Cultura Amazonas; digitalização segura de acervos.
ECOLÓGICA	Eventos climáticos extremos afetando a circulação	**Eixos 7, 11 e 12:** Turismo sustentável; polos municipais; circulação regional adaptada; projetos de memória territorial.
	Desmatamento e conflitos territoriais	**Eixo 9:** Proteção de patrimônio; centros de memória; registro de línguas; educação patrimonial; projetos com povos tradicionais.
LEGAL	Baixa segurança jurídica para empreendedores culturais	**Eixos 1 e 9:** Revisão da legislação cultural; atualização da legislação de patrimônio; criação de editais permanentes.
	Judicialização de projetos	**Eixo 1:** Código de Ética; normas de uso de equipamentos; governança de dados; transparência via plataforma digital.
	Burocracia excessiva em tombamento e incentivos	**Eixo 9:** Revisão dos processos de tombamento; atualização da legislação; criação de editais permanentes e simplificados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Considerações sobre a interiorização

A interiorização das políticas públicas culturais constitui um dos pilares estruturantes do Plano Estratégico de Desenvolvimento, inclusive em seus estudos dedicados à cultura, pois assume um papel central na promoção de um desenvolvimento mais equilibrado, inclusivo e sustentável. Em um território de grandes distâncias e contrastes regionais, a cultura é um dos principais instrumentos de articulação social, conectando identidade, economia, cidadania e pertencimento nos municípios do interior.

Historicamente, investimentos, equipamentos culturais, ações formativas e oportunidades econômicas concentraram-se na capital, produzindo assimetrias no acesso às políticas culturais e limitando o pleno aproveitamento do potencial criativo do interior. O diagnóstico demonstra que essa concentração não decorre da ausência de produção cultural fora de Manaus, mas da fragilidade institucional, da falta de mecanismos de fomento descentralizados e das dificuldades impostas pela geografia amazônica.

O fortalecimento dos órgãos gestores municipais, dos conselhos de cultura e dos fundos municipais é condição essencial para garantir autonomia local e sustentabilidade das ações no longo prazo.

A integração entre cultura, educação, turismo e economia criativa amplia o alcance das políticas culturais e potencializa seus impactos sobre o desenvolvimento local. O estímulo ao turismo cultural sustentável, à educação patrimonial e à valorização dos mestres e tradições fortalece a identidade coletiva, preserva a memória e promove práticas alinhadas à conservação ambiental.

Do ponto de vista institucional, a interiorização é concebida como política de Estado. O Plano prevê mecanismos permanentes de articulação federativa, capacitação técnica, monitoramento e avaliação territorializados. Garante-se assim a continuidade, transparência e capacidade de adaptação frente às mudanças de gestão e aos riscos operacionais, financeiros e institucionais identificados no diagnóstico.

A interiorização atua na redução das desigualdades estruturais ao descentralizar recursos, ampliar o acesso aos editais de fomento, apoiar festivais regionais, criar e revitalizar equipamentos culturais e expandir a formação artística e técnica.

Assim, a interiorização reafirma o compromisso do Estado com uma política cultural inclusiva, descentralizada e orientada a resultados, na qual os municípios do interior deixam de ocupar posição periférica e passam a ser reconhecidos como protagonistas do desenvolvimento cultural, social e econômico.

O conteúdo proposto evidencia um planejamento estratégico abrangente, com foco na democratização do acesso à cultura e no fortalecimento da identidade local. As iniciativas integram cultura, educação, turismo, economia criativa e tecnologia, consolidando a Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (SEC) como vetor de desenvolvimento social e econômico. Ao promover inclusão, criatividade e acesso equitativo, o Plano fortalece o ecossistema cultural, estimula parcerias público-privadas, mobiliza investimentos e amplia a visibilidade da cultura amazonense em âmbito nacional e internacional, com impacto direto no bem-estar da população.

Ao fortalecer identidades, dinamizar economias locais e ampliar o acesso aos direitos culturais, este Plano consolida a cultura como eixo estruturante de desenvolvimento, inclusão produtiva e equilíbrio territorial, articulando formação, patrimônio, economia criativa, inovação, turismo e participação social.

Ao integrar comunidades, universidades, artistas, gestores e empreendedores em uma rede colaborativa, o Estado cria condições para que a cultura seja motor de renda, memória, pertencimento e transformação social em todas as regiões, da capital às calhas de rio.

CHILLI BEANS

Referências Bibliográficas

1. AMAZONAS. **+ Crédito Amazonas FEPIAM - AFEAM.** Disponível em: https://www.afeam.am.gov.br/FEPIAM/. Acesso em: 15 fev 2026.

2. _____. **+ Crédito Amazonas Setemp - AFEAM.** Disponível em: https://www.afeam.am.gov.br/credito--amazonas-setemp/#!/. Acesso em: 15 fev 2026.

3._____. **+ Crédito Amazonas Turismo - AFEAM.** Disponível em: https://www.afeam.am.gov.br/credito--amazonas-turismo/. Acesso em: 15 fev 2026.

4. _____. **Lei nº 1.939, de 1989 – Institui o FMPES.** Disponível em: https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=119481. Acesso em: 15 fev 2026.

5. _____. **Lei nº 2.390, de 1996 – Institui o FTI.** Disponível em: https://sistemas.sefaz.am.gov.br/get/Normas.do?metodo=viewDoc&uuidDoc=7309683d-4c98-49ae-884a-555b52516bd3. Acesso em: 15 fev 2026.

6. _____. **Secretaria de Estado da Cultura e Economia Criativa**. Disponível em: https://cultura.am.gov.br/. Acesso em: 15 fev 2026.

7. _____. **Relatório do Cadastro da Cultura 2024**. Disponível em: https://cadastroestadual.cultura.am.gov.br/. Acesso em: 20 fev 2026.

8. _____. **Relatório do Canal de Atendimento da Cultura 2024**. Disponível em: https://cultura.am.gov.br/. Acesso em: 20 fev 2026.

9. _____. **Relatório de Contratações da Cultura 2024**. Disponível em: https://cultura.am.gov.br/. Acesso em: 20 fev 2026.

10. BNDES. **Cultura e Economia Criativa**. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/cultura-e-economia-criativa?utm_source=. Acesso em: 10 fev 2026.

11. BRASIL. **Emenda Constitucional nº 132, de 2023 (Reforma Tributária)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03//////Constituicao/Emendas/Emc/emc132.htm. Acesso em: 30 out 2025.

13. _____. **Lei Complementar nº 195, de 2022 – Lei Paulo Gustavo.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp195.htm. Acesso em: 10 fev 2026.

14. _____. **Lei Complementar nº 214, de 2025 (Institui o IBS e a CBS)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp214.htm. Acesso em: 30 out 2025.

15. _____. **Lei nº 14.399, de 2022 – Lei Aldir Blanc.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14399.htm. Acesso em: 10 fev 2026.

16. _____. **Painel de Dados da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura.** Disponível em: https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/politica-nacional-aldir-blanc/painel-de-dados. Acesso em: 20 fev 2026.

17. _____. **Painel de Dados da Lei Paulo Gustavo.** Disponível em: https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/lei-paulo-gustavo. Acesso em: 20 fev 2026.

18. FERREIRA, M. **Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo impulsionam salto nos gastos públicos com cultura, aponta IBGE.** Disponível em: https://www.terra.com.br/noticias/brasil/cidades/leis-aldir-blanc--e-paulo-gustavo-impulsionam-salto-nos-gastos-publicos-com-cultura-aponta-ibge,b8c1b1c0fb8ff497cacec0026dc5b4b7yf7w6p2v.html?utm_source=. Acesso em: 10 fev 2026.

19. REDENATOS. **Nova linha de crédito do BNDES facilita acesso de pequenos negócios criativos ao financiamento.** Disponível em: https://redenatos.com.br/nova-linha-de-credito/?utm_source. Acesso em: 10 fev 2026.

04. FAPEAM

336 FAPEAM: modernização, pesquisa e desenvolvimento regional
364 Considerações para interiorização

PARTE 04.

FAPEAM: modernização, pesquisa e desenvolvimento regional

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) constitui o principal instrumento de política pública voltado ao fomento da ciência, tecnologia e inovação no Estado do Amazonas. Sua atuação abrange desde a concepção e lançamento de editais e chamadas públicas até o acompanhamento e avaliação de projetos de pesquisa, passando pelo apoio à organização de eventos acadêmicos, à publicação científica e à internacionalização do conhecimento produzido na região.

Ao longo do período compreendido entre 2019 e 2025, a Fundação estruturou suas ações em onze linhas de atuação, organizadas em seis grandes blocos temáticos: formação e pesquisa; infraestrutura, cooperação e inovação; e difusão, inclusão e estratégia pública. Esse arranjo institucional permitiu que a FAPEAM respondesse, de forma progressiva, às demandas do ecossistema científico amazonense, diversificando os instrumentos de apoio e ampliando o escopo de suas iniciativas. No entanto, é preciso avançar na revisão das linhas/ações/programas e especialmente na ampliação dos investimentos.

No ciclo administrativo da Fundação, a receita própria média anual foi de R$ 2,7 milhões e as despesas operacionais médias superaram R$ 9,6 milhões — diferença coberta por repasses correntes do Tesouro Estadual. Esse desenho convive com três frentes que demandam atenção estratégica: a baixa capilaridade regional, a integração tecnológica ainda limitada e a necessidade de qualificação contínua do corpo técnico.

Este plano propõe a modernização da FAPEAM em cinco dimensões: transformação digital, eficiência operacional, capacitação institucional, expansão e interiorização, e governança e transparência. O horizonte é 2031. A meta é firmar a Fundação como referência em atendimento ao cidadão, participação social e gestão pública de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) no Amazonas.

Diagnóstico

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas atua na promoção e no apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico no Estado do Amazonas, por meio da criação, lançamento, execução, acompanhamento e avaliação de programas de fomento à pesquisa.

Os programas têm como finalidade apoiar a realização de projetos de pesquisa, a organização de eventos e a publicação de trabalhos científicos, além de incentivar a divulgação, em âmbito nacional e internacional, das produções desenvolvidas no Estado.

Os programas de fomento à pesquisa são estruturados em diferentes modalidades, incluindo auxílio a pesquisadores, concessão de bolsas e auxílios adicionais para atividades realizadas no país e no exterior. Para isso, a Fundação conta com orçamento para custeio e investimento, que entre os anos de 2019 a 2025, deteve uma receita orçamentária média de R$ 2,6 milhões contra uma despesa média de R$ 9,6 milhões; recorrendo ano-após-ano ao Tesouro Estadual para suprir suas despesas com pessoal, manutenção, investimentos, programas e chamadas direcionadas à pesquisa.

Quadro 1 — Receita e despesa do ciclo administrativo

Receita própria cobre apenas 28% das despesas operacionais — *déficit* médio de R$ 6,9 milhões/ano coberto pelo Tesouro Estadual

Composição da receita própria não-vinculada e das despesas operacionais de manutenção da Fundação no período 2019–2025. O ciclo de fomento (editais, programas e chamadas) não transita por esta rubrica e é apresentado nos quadros subsequentes.

28% é a cobertura média da receita própria sobre as despesas operacionais da FAPEAM no ciclo administrativo. A diferença média anual de R$ 6,9 milhões é coberta por repasses correntes do Tesouro Estadual.

ANO	RECEITA (R$)	DESPESAS (R$)	SALDO (R$)
2019	1.729.870,97	10.386.290,58	–8.656.419,61
2020	1.726.944,43	6.676.775,32	–4.949.830,89
2021	2.271.547,09	9.453.038,59	–7.181.491,50
2022	875.745,90	10.661.886,72	–9.786.140,82
2023	885.581,70	8.697.167,38	–7.811.585,68
2024	8.635.518,39	11.995.867,95	–3.360.349,56
2025	2.726.940,67	9.569.888,05	–6.842.947,38
Média	**2.693.164,16**	**9.634.416,37**	**–6.941.252,21**

Fonte: Portal da Transparência do Estado do Amazonas, exercícios financeiros 2019 a 2025.

Valores em reais (R$)

O Quadro 1 retrata exclusivamente a receita própria não-vinculada e as despesas operacionais de manutenção da Fundação. Os investimentos em fomento (editais, programas e chamadas públicas), apresentados no Quadro 4, são repassados diretamente do Tesouro Estadual aos pesquisadores e instituições contratadas e não transitam por esta rubrica. Conforme dados oficiais (Agência Amazonas, set/2025), o investimento total da FAPEAM em CT&I no período 2019–2025 alcançou R$ 860 milhões em recursos da Lei Orçamentária Anual e R$ 880 milhões considerando convênios e emendas parlamentares.

No que tange aos resultados institucionais alcançados, no período compreendido entre 2019 e 2025 a FAPEAM lançou 184 editais e chamadas públicas, dos quais 86 inéditos, recebeu 25.762 propostas e contratou 19.071 projetos — sendo 15.596 na capital e 3.475 no interior do Estado. No âmbito da formação de recursos humanos, foram concedidas 20.145 bolsas no Programa Ciência na Escola (PCE), 9.116 bolsas no Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC) e 6.891 bolsas de mestrado e doutorado no Programa Institucional de Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu (POSGRAD), com aporte acumulado de R$ 208 milhões neste último programa. A produção científica do Amazonas saltou de 0,9% (2018) para 1,3% (2024) do total nacional, crescimento de 44%, conforme o Panorama do Fomento à CT&I de 2024 do Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (CONFAP). O Estado se mantém pelo quinto ano consecutivo como líder nacional na oferta de bolsas estaduais para formação de mestres e doutores, e a FAPEAM figura entre as cinco maiores agências de fomento do mundo que financiam pesquisas sobre a Amazônia (BRITO CRUZ, Elsevier, 2023). Para a interiorização da CT&I, foram destinados R$ 28 milhões em 11 editais exclusivos para o interior, e os 62 municípios do Estado foram contemplados com investimentos.

No que diz respeito aos investimentos, o objetivo é de apoiar a realização de projetos de pesquisa, a organização de eventos acadêmicos e a publicação de produções científicas, além de fomentar a divulgação, em nível nacional e internacional, dos trabalhos desenvolvidos no Estado. Este apoio ocorre via 11 (onze) LINHAS DE AÇÕES/PROGRAMAS.

Quadro 2 — Linhas de ação e programas por ano de execução

Quatro das 11 linhas de ação da FAPEAM operaram de forma ininterrupta entre 2019 e 2025

Mapa de execução das 11 linhas de ação institucionais da FAPEAM ao longo do período 2019–2025, conforme registros do Sistema Estadual de Informações Governamentais e dos Relatórios Anuais de Gestão da Fundação.

4 linhas operam de forma ininterrupta entre 2019 e 2025 — Formação de RH, Internacionalização, Infraestrutura e Popularização da Ciência. Outras três linhas têm execução intermitente; uma linha (Linha 09 — Estatísticas) consta no PPA mas não foi executada no período.

LINHA DE AÇÃO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Linha 01: Formação Sustentável de RH para CT&I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Linha 02: Internacionalização e Cooperação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Linha 03: Infraestrutura Resiliente para CT&I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Linha 04: Popularização e Difusão da CT&I	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Linha 05: Empreendedorismo de Base Tecnológica	✓	✓	✓	✓	✓	—	✓
Linha 06: Fomento a Projetos de CT&I	✓	—	✓	✓	✓	✓	✓
Linha 07: Mulheres e Meninas na CT&I	—	—	✓	✓	✓	✓	✓
Linha 08: Vigilância, Riscos e Pandemias	—	✓	—	—	—	—	✓
Linha 09: Estatísticas Socioeconômicas e de CT&I	—	—	—	—	—	—	—
Linha 10: Fortalecimento do Sistema Estadual de CT&I	—	—	—	✓	✓	—	—
Linha 11: Emendas Parlamentares (PROEMEND)	✓	—	—	—	—	—	✓

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos Relatórios Anuais de Gestão da FAPEAM (2019–2024) e Portal de Transparência da Fundação.

Desta forma, a FAPEAM se estrutura em três grandes blocos:

- Formação e Pesquisa (Linhas 1 e 6)
- Infraestrutura, cooperação e inovação (Linhas 2, 3 e 5)
- Difusão, inclusão e estratégia pública (Linhas 4, 7, 8, 9, 10 e 11)

Quadro 3 — Linhas de ação - Objetivos e programas-exemplo

As 11 linhas de ação da FAPEAM organizam-se em três grandes blocos: formação, infraestrutura e difusão

Síntese das 11 linhas de ação da Fundação, com seu objetivo principal e exemplos de programas em cada uma. Os blocos são: Formação e Pesquisa (1, 6); Infraestrutura, Cooperação e Inovação (2, 3, 5); Difusão, Inclusão e Estratégia Pública (4, 7, 8, 9, 10, 11).

3 blocos estratégicos organizam o portfólio: Formação, Infraestrutura e Difusão. A coerência entre objetivo declarado e programa executado é o que garante rastreabilidade na avaliação de resultados.

Nº	LINHA DE AÇÃO	OBJETIVO PRINCIPAL	EXEMPLOS DE PROGRAMAS
01	Formação de RH	Capacitação de estudantes e pesquisadores	PAIC, POSGRAD, PCE
02	Internacionalização	Parcerias nacionais e internacionais	Acordos institucionais, intercâmbio
03	Infraestrutura de CT&I	Apoio a laboratórios e equipamentos	Modernização científica
04	Popularização da Ciência	Divulgação científica e eventos	POP CT&I, PAREV, PAPEA
05	Empreendedorismo e Inovação	Apoio a startups e inovação tecnológica	Centelha, Deep Tech
06	Fomento a Projetos de CT&I	Financiamento de pesquisas estratégicas	PROSPAM, PROFIX, PROVIDA
07	Mulheres e Meninas na Ciência	Inclusão feminina na ciência	Amazônidas, Lidera Cientista
08	Riscos e Emergências	Pesquisas em saúde e meio ambiente	Pandemias, clima
09	Estatísticas e Indicadores	Produção de dados socioeconômicos e de CT&I	Estudos e bases de dados
10	Fortalecimento do Sistema	Consolidação institucional	Governança e políticas
11	Emendas Parlamentares	Execução de recursos legislativos	PROEMEND

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das informações de programas e ações da FAPEAM disponíveis em fapeam.am.gov.br.

Além disso, existem os Programas Padronizados, são eles: o Programa de Apoio à Consolidação das Instituições Estaduais de Ensino e/ou Pesquisa – PRÓ-ESTADO; o Programa de Apoio a Projetos Financiados por Emendas Impositivas – PROEMEND; e Projeto de Acompanhamento e Avaliação Técnico-Científica da Execução dos Acordos de Cooperação Técnica e Convênios no Âmbito da FAPEAM – PACC-FAP.

O Programa de Apoio à Consolidação das Instituições Estaduais de Ensino e/ou Pesquisa – PRÓ-ESTADO, tem natureza contínua e fomenta o desenvolvimento de pesquisa científica, tecnológica e de inovação nas instituições estaduais do Governo do Amazonas. O Programa de Apoio a Projetos Financiados por Emendas Impositivas – PROEMEND, tem o propósito de financiar atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação, de transferência tecnológica ou de atividades de fomento à formação de recursos humanos. E o Projeto de Acompanhamento e Avaliação Técnico-Científica da Execução dos Acordos de Cooperação Técnica e Convênios no Âmbito da Fapeam – PACC-FAP, tem o propósito de avaliar acordos de cooperação técnica ou convênio, como forma de mensurar impactos e resultados.

Quadro 4 — Valores de aplicação em CT&I - 2019 a 2025

R$ 679,6 milhões em investimento direto em editais; valor total da Fundação no período alcança R$ 880 milhões com convênios e emendas

Composição dos valores de aplicação direta em programas e chamadas da FAPEAM entre 2019 e 2025, segregados por programa institucional. Os valores aqui apresentados referem-se ao fomento direto via editais; o total da Fundação no período inclui ainda convênios federais e emendas parlamentares, atingindo R$ 880 milhões conforme balanço institucional divulgado em setembro de 2025.

R$ 880 mi é o investimento total da FAPEAM em CT&I no período 2019–2025, incluindo recursos da LOA, convênios federais e emendas parlamentares. O valor médio anual de aplicação em editais é de R$ 97 milhões.

RUBRICA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PROGRAMAS / CHAMADAS (Nº)	19	15	22	33	32	35	32
Investimento principal	77.803.920	99.410.873	114.656.067	117.314.480	95.239.509	75.406.186	85.900.300
PRO-ESTADO	—	—	—	—	5.846.131	5.969.668	1.651.986
PROEMEND	—	—	—	—	100.000	198.232	—
PAAE	—	—	—	—	—	—	100.000
TOTAL	77.803.920	99.410.873	114.656.067	117.314.480	101.185.640	81.574.086	87.652.286

Fonte: Relatórios de Atividade e Gestão da FAPEAM (2019–2024); Agência Amazonas de Notícias, balanço institucional FAPEAM 2019–2025, set. 2025.

A partir da análise do Relatório de Atividades da FAPEAM de 2019, esta Fundação, obteve uma receita de R$ 110.131.720,00, dos quais R$ 77.803.920,00 foram direcionados a editais e chamadas públicas. Os principais programas executados em 2019 foram executados nos seguintes eixos:

Programa Ciência na Escola (PCE): Apoio a 619 projetos (372 na capital e 247 no interior), com a implementação de 2.269 bolsas para professores e alunos de 25 municípios

Iniciação Científica (PAIC): Concessão de 1.282 cotas de bolsas para estudantes de graduação em 14 instituições de ensino e pesquisa

Pós-Graduação (POSGRAD): Investimento de mais de R$ 19,5 milhões para conceder 824 bolsas de mestrado e doutorado, visando reduzir as assimetrias nacionais na formação de alto nível

Dentro dos eixos foram elaborados 19 Programas, com destaque a seguir:

Quadro 5 — Principais programas e chamadas (2019)

Em 2019, a FAPEAM operou 19 programas com aporte de R$ 77,8 milhões em CT&I

Lista dos 19 programas e chamadas executados pela FAPEAM no exercício de 2019, com destaque para a estruturação de eixos de formação de RH (PCE, PAIC, POSGRAD), apoio à pesquisa universal e cooperação internacional. Receita total da Fundação no ano: R$ 110,1 milhões; aplicação direta em editais: R$ 77,8 milhões.

19 linhas operam de forma ininterrupta entre 2019 e 2025 — Formação de RH, Internacionalização, Infraestrutura e Popularização da Ciência. Outras três linhas têm execução intermitente; uma linha (Linha 09 — Estatísticas) consta no PPA mas não foi executada no período.

1	**Programa de bolsas de Pós-Graduação fora do AM** *(PROPG CAPES/FAPEAM)*	11	**Programa Centelha AM** *(Empreendimentos Inovadores)*
2	**Programa de Cooperação para Consolidação da PG e Formação de RH** *(CAPES/FAPEAM)*	12	**Programa de Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu** *(POSGRAD)*
3	**Programa Ciência na Escola** *(PCE)*	13	**Programa Emendas Impositivas** *(PROEMEND)*
4	**Programa de Apoio à Manutenção de Equipamentos** *(PAMEQ)*	14	**Programa de Apoio às Instituições Estaduais de Ensino e/ou Pesquisa** *(PRO-ESTADO)*
5	**Programa de Apoio à Publicação de Artigos Científicos** *(PAPAC)*	15	**Programa de Apoio à Iniciação Científica** *(PAIC)*
6	**Programa de Apoio à Pesquisa** *(UNIVERSAL AMAZONAS)*	16	**Chamada Mobility CONFAP–Italy**
7	**Programa de Apoio a Eventos Científicos e Tecnológicos** *(PAREV)*	17	**Newton Fund Impact Scheme**
8	**Coleções Biológicas e Museus do Estado do Amazonas**	18	**Chamada Biodiversa 2019**
9	**Programa de Popularização da CT&I** *(POP CT&I)*	19	**Intercâmbio Acadêmico DAAD — Alemanha**
10	**Programa de Apoio às Incubadoras** *(PRÓ-INCUBADORAS)*		—

Fonte: Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas (2019).

Já no ano de 2020 o investimento foi de R$ 99.410.873,00 todos direcionados a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), organizados em sete linhas de ações[1]. A formação de recursos humanos e bolsas foram contemplados via aporte em educação básica (programa Ciência na Escola), Graduação PAIC e Pós-Graduação (POSGRAD), com destaque para os seguintes programas:

Quadro 6 — Principais programas e chamadas (2020)

Em 2020, FAPEAM investiu R$ 99,4 milhões em 15 programas, com forte resposta à pandemia

Lista dos 15 programas e chamadas executados em 2020, organizados em sete linhas de ação alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O exercício marcou o lançamento do Programa CT&I em Emergências de Saúde (PCTI-EMERGESAÚDE/AM) em duas chamadas dedicadas ao enfrentamento da Covid-19.

15 programas executados em 2020 — ano marcado pela resposta científica à pandemia. Foram lançadas duas chamadas dedicadas ao enfrentamento da Covid-19 e firmada a parceria FAPESP–FAPEAM, primeira do gênero entre as duas fundações.

1	**Programa Ciência na Escola — PCE**	9	**Programa de Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu — POSGRAD**
2	**Programa de Apoio à Popularização da CT&I — POP CT&I**	10	**Programa de Apoio à Iniciação Científica do Amazonas — PAIC-AM**
3	**Programa de Apoio à Interiorização em Pesquisa e Inovação — PAINTER**	11	**Chamada ERA-NET Cofund AquaticPollutants**
4	**Programa Estratégico de CT&I nas Fundações de Saúde — PECTI-AM/SAÚDE**	12	**Chamada Inovações em Higiene e Saúde Menstrual**
5	**Programa CT&I em Emergências de Saúde — PCTI-EMERGESAÚDE/AM (Chamada I)**	13	**Chamada Impacto das Campanhas de Saúde**
6	**Programa CT&I em Emergências de Saúde — PCTI-EMERGESAÚDE/AM (Chamada II)**	14	**Chamada Green Deal H2020**
7	**Programa de Apoio à Inovação Tecnológica — FINEP-TECNOVA II**	15	**Chamada BiodivRestore 2020–2021**
8	**Chamada Pública FAPESP-FAPEAM**		—

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM (2020).

1. 1. Formação Sustentável de Recursos Humanos CT&I; 2. Projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação; 3. Infraestrutura Resiliente para Ciência, Tecnologia e Inovação; 4. Popularização e Difusão da Ciência, Tecnologia e Inovação; 5. Incentivo à Internacionalização e Cooperação Interinstitucional em caráter Nacional e Internacional; 6. Empreendedorismo de Base Tecnológica e a Consolidação do Ecossistema de Inovação; e 7. Fortalecimento do Estado nas Ações Emergenciais de Combate à Pandemia Causada pelo Novo Coronavírus.

No ano de 2021, FAPEAM investiu um total de R$ 114.656.066,94 por meio do lançamento de 22 programas, assim descritos:

Quadro 7 — Principais programas e chamadas (2021)

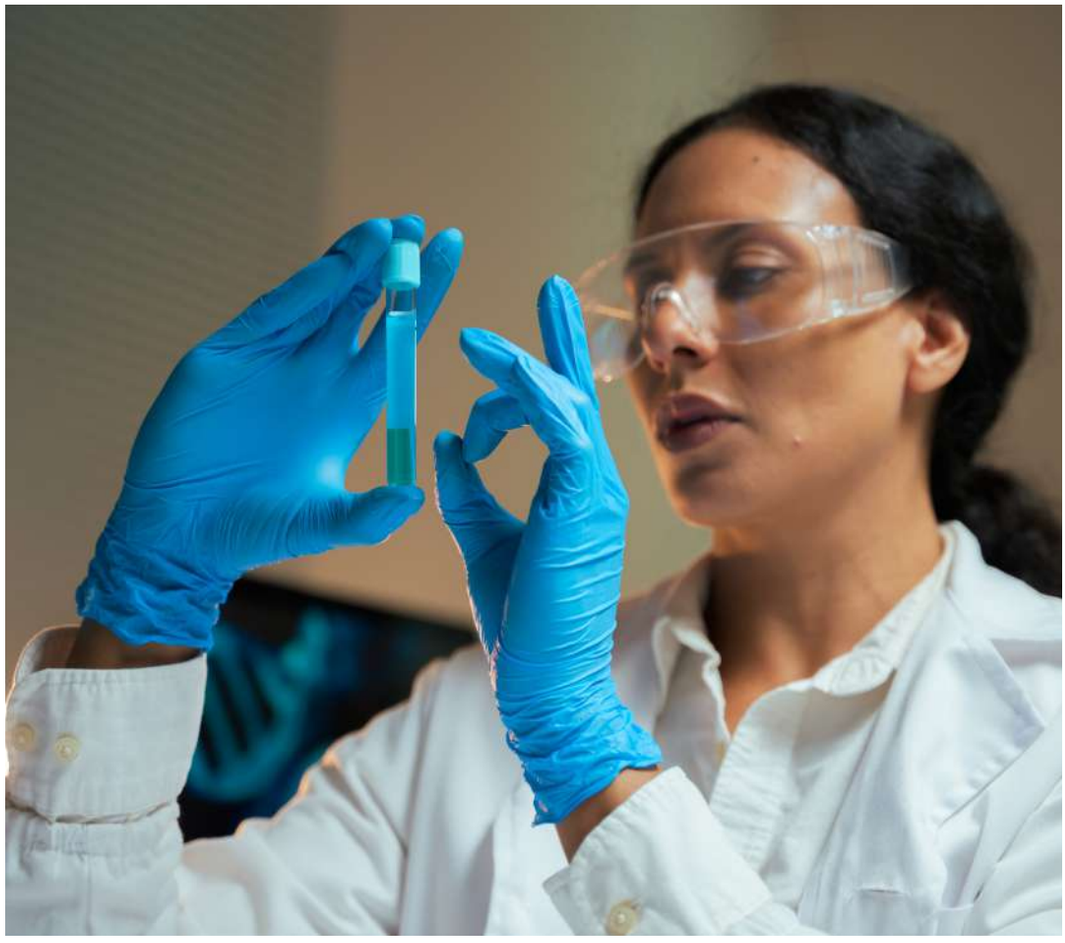
Em 2021, FAPEAM lançou 22 programas com aporte de R$ 114,7 milhões — recorde até então

Lista dos 22 programas e chamadas de 2021, com destaque para a criação dos programas inéditos AMAZÔNIDAS (mulheres e meninas na ciência), BIODIVERSA, PROSPAM e PROFIX-RH (fixação de mestres e doutores por calha de rio). O POSGRAD atingiu marca histórica de 1.000 cotas de bolsas de mestrado e doutorado.

22 programas executados em 2021 — recorde até então e ano de inauguração de seis programas inéditos voltados à interiorização e à inclusão de mulheres na ciência. POSGRAD atingiu 1.000 cotas concedidas pela primeira vez na história da Fundação.

1	**Programa FAPEAM Mulheres na Ciência**	12	**Programa de Apoio a Pós-Graduandos Fora do AM — POSGFE**
2	**Programa Amazônidas — Mulheres e Meninas na Ciência (inédito)**	13	**Programa de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Regional — PDCTR**
3	**Programa de Apoio à Popularização da CT&I — POP CT&I**	14	**Prêmio FAPEAM de CT&I — Edição 2021 (inédito)**
4	**Programa Ciência na Escola — PCE**	15	**Programa de Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu — POSGRAD**
5	**Programa de Apoio à Realização de Eventos Científicos — PAREV**	16	**Programa de Apoio à Iniciação Científica do Amazonas — PAIC-AM**
6	**Programa de Inovação para Educação Básica — PRODEB**	17	**Chamada ERA PerMed 2021 — Medicina Personalizada**
7	**Programa BIODIVERSA/FAPEAM — Ambiência e Biodiversidade — Ano I (inédito)**	18	**Programa Centelha 2 (Empreendimentos Inovadores)**
8	**Programa Estratégico do Setor Primário Amazonense — PROSPAM (inédito)**	19	**Chamada Grand Challenge — Alimentos Fermentados na Nutrição Materna**
9	**Programa de Fixação de RH no Interior — PROFIX-RH (inédito)**	20	**Chamada Grand Challenge — Inovações Agrícolas Inteligentes**
10	**Programa CT&I Áreas Prioritárias para o Estado (inédito)**	21	**Chamada Biodiversa+ 2021–2022**
11	**Programa Ciência na Gestão Pública — PCGP (inédito)**	22	**Chamada Universidades para o Mundo — Internacionalização**

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM (2021).



Manteve ainda a aplicação de recursos na formação de capital humano com os seguintes destaques:

- Educação Básica (PCE): O Programa Ciência na Escola investiu mais de R$ 4 milhões em 714 projetos, distribuindo 2.856 bolsas na capital e no interior para estimular jovens cientistas e professores
- Graduação (PAIC): Recebeu R$ 7,4 milhões para bolsas de iniciação científica em 16 instituições
- Pós-Graduação (POSGRAD): Com um aporte de R$ 29 milhões, a Fapeam atingiu a marca histórica de 1.000 cotas de bolsas de mestrado e doutorado.

Para o ano de 2022, a Fundação teve aporte de R$ 117.314.480,00 parametrizados a partir do Plano Plurianual 2020-2023 e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), organizados em seis[2] linhas de atuação abrangendo 33 iniciativas entre Programas e Chamadas.

2. 1. Fomento à Formação Sustentável de Recursos Humanos para Ciência, Tecnologia e Inovação; 2. Fomento a Projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação; 3. Apoio à Infraestrutura Resiliente para Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I); 4. Popularização e Difusão da Ciência, Tecnologia e Inovação; 5. Fomento e Incentivo à Internacionalização e Cooperação Interinstitucional em Âmbito Nacional e Internacional; e 6. Fomento ao Empreendedorismo de Base Tecnológica e a Consolidação do Ecossistema de Inovação.

Quadro 8 — Principais programas e chamadas (2022)

Em 2022, FAPEAM atingiu pico histórico com 33 iniciativas e R$ 117,3 milhões aplicados

Lista dos 33 programas e chamadas executados em 2022, organizados em seis linhas de atuação alinhadas ao PPA 2020–2023 e aos ODS. Mais de um terço dos programas (12) foram inéditos, com destaque para Inovação na Amazônia, FAPEAM Produtividade em CT&I, Negócios da Floresta e Iniciativa Amazônia +10..

33 iniciativas em 2022 — pico histórico no portfólio da Fundação, com 12 programas inéditos. Destacam-se chamadas internacionais com Wallonie–Bruxelles, EU–LAC, ERC–CONFAP–CNPq e a inédita Iniciativa Amazônia +10.

1	**PAIC-AM — Iniciação Científica do Amazonas**	18	**FAPEAM — Startup para o SUS (inédito) POP CT&I — Popularização da CT&I**
2	**POP CT&I — Popularização da CT&I**	19	**Prêmio FAPEAM CT&I — Edição 2022**
3	**PAREV — Eventos Científicos e Tecnológicos**	20	**FAPEAM Produtividade em CT&I (inédito)**
4	**PRODOC/FAPEAM — Apoio a Pós-Doutores (inédito)**	21	**PAPD/FAPEAM — Popularização e Divulgação (inédito)**
5	**POSGRAD — Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu**	22	**PRO-ESTADO — Consolidação das Instituições Estaduais**
6	**PCE — Ciência na Escola**	23	**Iniciativa Amazônia +10 (inédito)**
7	**Programa Humanitas CT&I/FAPEAM**	24	**PROEPT/FAPEAM — Educação Profissional e Tecnológica (inédito)**
8	**PAINTER+ — Interiorização em Pesquisa e Inovação**	25	**PAPINTEC — Mineração Sustentável (inédito)**
9	**Mulheres das Águas/FAPEAM (inédito)**	26	**Chamada CONFAP–Espanha (CDTI) 2022/2023**
10	**Programa Kunhã — CT&I no Amazonas (inédito)**	27	**Chamada Water4All 2022 — Segurança Hídrica**
11	**Chamada ERA PerMed 2022 — Prevenção em Medicina Personalizada**	28	**Chamada Biodiversa+ 2022–2023 — BiodivMon**
12	**Chamada CONFAP & Wallonie Bruxelles 2022**	29	**Programa de Fixação de Jovens Doutores no Brasil**
13	**Chamada CT&I EU–LAC 2022**	30	**Chamada ERC–CONFAP–CNPq 2022**
14	**Inovação na Amazônia — Pesquisa de Inovação Tecnológica (inédito)**	31	**6ª Chamada Pública Serrapilheira 2022 — Jovens Cientistas**
15	**Negócios da Floresta — PNF/FAPEAM (inédito)**	32	**Chamada CHIST-ERA ORD — Ciência Aberta**
16	**PDCA/AM — Cadeias Produtivas no Amazonas (inédito)**	33	**Chamada CHIST-ERA 2022 — IA e Machine Learning**
17	**PD&I FAPEAM — Projetos Colaborativos (inédito)**		—

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM (2022).

O ano de 2023 teve aporte inferior ao ano de 2022 (R$ 95.239.509,00) para 32 programas e chamamentos de editais. Foram acrescidos às ações da Fundação os Programas PRÓ-ESTADO e PROEMEND, o que acabou por acrescentar o valor de R$ 5.946.131,00 em investimentos, totalizando R$ 101.185.640,00. Os investimentos foram canalizados para: Fomento à Formação Sustentável de Recursos Humanos para Ciência, Tecnologia e Inovação; Fomento a Projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação; Apoio à Infraestrutura Resiliente para Ciência, Tecnologia e Inovação; Popularização e Difusão da Ciência, Tecnologia e Inovação; Meninas e Mulheres na Ciência e no Empreendedorismo Científico; Fomento ao Empreendedorismo de Base Tecnológica e a Consolidação do Ecossistema de Inovação; e, Fomento e Incentivo à internacionalização e Cooperação Interinstitucional em âmbito Nacional e Internacional, conforme detalhamento no quadro que segue.

Quadro 9 — Principais programas e chamadas (2023)

Em 2023, FAPEAM consolidou 32 programas com R$ 101,2 milhões, incluindo PRO-ESTADO e PROEMEND

Lista dos 32 programas e chamadas executados em 2023, ano em que a Fundação completou 20 anos de existência. Foram acrescidas as ações dos programas padronizados PRO-ESTADO (R$ 5,8 mi) e PROEMEND (R$ 100 mil), totalizando R$ 101,2 milhões aplicados — o terceiro maior valor histórico em fomento direto.

32 programas executados em 2023 — ano comemorativo dos 20 anos da FAPEAM, marcado pelo lançamento do Programa Universal FAPEAM 20 anos e pelo crescimento de 44% da produção científica do Amazonas (de 0,9% em 2018 para 1,3% em 2024 do total nacional).

1	**PAIC — Iniciação Científica do Amazonas**	17	**PRODEB/INTER — Inovação para Educação Básica + Mulheres na Ciência**
2	**POSGRAD — Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu**	18	**Programa Sintec — Iniciação Tecnológica**
3	**PCE — Ciência na Escola**	19	**Programa Lidera Cientista — Liderança Feminina na Ciência**
4	**POSGFE — Apoio a Pós-Graduandos Fora do AM**	20	**PROIN-INFRA CT&I — Infraestrutura de Pesquisa**
5	**PRODOC/FAPEAM — Formação e Qualificação de Doutores**	21	**PAPAQ — Apoio a Aquicultura e Pesca**
6	**PROGRADUAR — Amparo à Graduação**	22	**Programa de Apoio à Inovação na Indústria — PAII**
7	**PROMOB 1 — Mobilidade Técnico-Científica**	23	**PEX-CT&I/FAPEAM — Pesquisa e Extensão em Áreas Estratégicas**
8	**Programa Universal — FAPEAM 20 anos**	24	**PRÓ-ESTADO — Consolidação Institucional**
9	**PRONEM — Apoio a Núcleos Emergentes**	25	**PROEMEND — Emendas Parlamentares Impositivas**
10	**PROCLIMA-AMAZÔNIA 1 — Fenômenos Climáticos Extremos**	26	**Programa Universal CONFAP–CONICET (Argentina)**
11	**PAINTER INFRA CT&I 1 — Interiorização**	27	**Chamada CONFAP–Itália 2023 — Mobilidade**
12	**PRÓ-INCUBADORAS — Apoio a Incubadoras**	28	**Iniciativa Amazônia +10 — 2ª Chamada**
13	**Coleções Biológicas/Museus — Preservação e Divulgação**	29	**Chamada Biodiversa+ 2023 — Biodiversidade Sustentável**
14	**POP CT&I — Popularização da CT&I**	30	**Chamada CHIST-ERA 2023 — IA e Computação Confiável**
15	**PAREV — Realização de Eventos Científicos**	31	**Chamada NIH/Fogarty — Saúde Global**
16	**Prêmio FAPEAM CT&I — Edição 2023**	32	**Chamada ERA PerMed 2023 — Medicina de Precisão**

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM (2023).

No ano de 2024, foram direcionados R$ 75.406.186,00 em investimentos em programas e chamadas de editais, onde foram mantidos os programas do PRO-ESTADO e PROEMEND, alcançando o montante de R$ 81.574.086,00, chegando a patamar próximo ao de 2019.

Quadro 10 — Principais programas e chamadas (2024)

Em 2024, FAPEAM operou 35 programas com R$ 81,6 milhões; 33 novos cursos de pós-graduação aprovados pela CAPES

Lista dos 35 programas e chamadas executados em 2024, ano em que o estado registrou marcas expressivas: 33 novos cursos de pós-graduação aprovados pela CAPES, R$ 30,6 milhões investidos no POSGRAD (1.028 cotas concedidas) e o crescimento de 60% nas bolsas de mestrado e 53% no doutorado.

35 programas executados em 2024 — ano de consolidação do crescimento da pós-graduação no estado, com 33 novos cursos aprovados pela CAPES e R$ 30,6 milhões em bolsas POSGRAD (1.028 cotas).

1	**POSGRAD — Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu**	19	**PRÓ-INCUBADORAS — Apoio a Incubadoras**
2	**PAIC-AM — Iniciação Científica do Amazonas**	20	**PROCLIMA-AMAZÔNIA 2 — Mudanças Climáticas**
3	**PCE — Ciência na Escola**	21	**PROCAD-Amazônia — Cooperação Acadêmica**
4	**Jovem Cientista na Pesca Artesanal — MPA/FAPEAM (inédito)**	22	**Iniciativa Amazônia +10 — 3ª Chamada**
5	**PROGRADUAR — Amparo à Graduação — Edição 2024**	23	**PCS-AM — Programa Cidades Sustentáveis no Amazonas**
6	**PEX-CT&I/FAPEAM — Pesquisa e Extensão em Áreas Estratégicas (inédito)**	24	**Chamada Newton Fund — UK–Brasil**
7	**PAPB-CT&I — Pesquisa Básica em Áreas Prioritárias (inédito)**	25	**Chamada CONFAP–DAAD 2024 — Mobilidade Acadêmica**
8	**PROFIX-RH — Fixação de Mestres e Doutores no Interior**	26	**Chamada PELD 2024 — Pesquisa Ecológica de Longa Duração**
9	**PAMEQ — Manutenção de Equipamentos**	27	**Chamada FAPESP–FAPEAM 2024**
10	**PAP-AGRO — Pesquisa Agroprodutiva (inédito)**	28	**Chamada Biodiversa+ 2024 — Restauração de Ecossistemas**
11	**PROTEAM — Equipes de Pesquisa Multidisciplinar**	29	**Chamada Water4All 2024 — Segurança Hídrica**
12	**PNF — Negócios da Floresta**	30	**Programa FAPEAM ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (inédito)**
13	**BIO CT&I/FAPEAM — Bioeconomia (inédito)**	31	**PROIN SOCIAL/FAPEAM — Soluções Inovadoras em Áreas Prioritárias (inédito)**
14	**POP CT&I — Popularização da Ciência**	32	**FAPEAM Produtividade em CT&I — Edição 2024**
15	**PAREV — Realização de Eventos**	33	**TECNOVA III — Apoio Nacional à Inovação Tecnológica**
16	**Prêmio FAPEAM de CT&I — Edição 2024**	34	**PRO-ESTADO — Consolidação das Instituições Estaduais**

17	**Programa Mulheres na Ciência — Edição 2024**	35	**PROEMEND — Emendas Parlamentares Impositivas**
18	**Programa Amazônidas — Mulheres e Meninas na Ciência**		—

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM (2024).

Por fim, em 2025 o investimento foi de R$ 85.900.300,00 em cinco linhas de ação . Adicionalmente, apresentou investimentos extras para o Programa de Apoio a Ações Especiais – PAAE e para o Programa de Apoio à Consolidação das Instituições Estaduais de Ensino e/ou Pesquisa – PRÓ-ESTADO. Portanto, executou ações de formação de recursos humanos, como POSGRAD (apoio a Pós-Graduação stricto sensu); PAIC (programa de apoio a iniciação científica); PV-PD CT&I: Mobilidade de Pesquisadores e Pós-doutorado; e PCE: Ciência na Escola, conforme detalhamento abaixo:

Quadro 11 — Principais programas e chamadas (2025)

Em 2025, FAPEAM executou 32 programas em cinco linhas de ação, com aporte total de R$ 87,7 milhões

Lista dos 32 programas e chamadas executados em 2025, organizados em cinco linhas de ação. O exercício incluiu investimentos extras nos programas PAAE (R$ 100 mil) e PRÓ-ESTADO (R$ 1,65 mi), além da continuidade dos programas estruturantes de formação (POSGRAD, PAIC, PCE) e de mobilidade internacional (CONFAP–Itália, Marie Sklodowska-Curie, ERC).

33 programas executados em 2025 — ano de fechamento do ciclo 2019–2025 com R$ 880 milhões investidos no período. Destaques: BIGAMAZONAS CT&I (comunicação de dados), AQUA CT&I (recursos hídricos), FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO (pesquisas disruptivas) e EDUCATEC-IN (inclusão na educação básica).

1	**POSGRAD — Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu**	18	**BIGAMAZONAS CT&I — Comunicação de Dados e Pesquisa**
2	**PAIC-AM — Iniciação Científica do Amazonas**	19	**PRODOC — Apoio a Pós-Doutores**
3	**Credenciamento de Instituições — Tecnologias para Estiagem e Eventos Climáticos**	20	**EDUCATEC-IN — Inovação e Inclusão na Educação Básica**
4	**PAPEA CT&I — Apoio a Eventos Científicos, Tecnológicos e Artísticos**	21	**Painter — Ciência, Floresta e Cidadania**
5	**PV-PD CT&I — Mobilidade de Pesquisadores Visitantes e Pós-Doutorado**	22	**AQUA CT&I — Recursos Hídricos e Mudanças Climáticas Extremas**
6	**POP CT&I — Popularização da Ciência**	23	**FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO — Pesquisas Disruptivas**
7	**PCE — Ciência na Escola**	24	**Chamada ERC–CONFAP 2025**
8	**PAREV — Realização de Eventos Científicos e Tecnológicos**	25	**Chamada Water4All 2025 — Água e Saúde**
9	**PEF-CP AM — Empreendedorismo Feminino nas Cadeias Produtivas**	26	**Programa GCUB-Mob 2025 — Mobilidade Internacional**
10	**PAPB-CT&I — Pesquisa Básica em Áreas Prioritárias**	27	**Chamada Biodiversa+ 2025–2026 — BiodivConnect**
11	***PPSUS — Pesquisa para o SUS: Gestão Compartilhada***	28	**Prêmio FAPEAM de CT&I — Edição 2025**
12	***5ª Chamada Conjunta CT&I EU–LAC***	29	**Centelha 3ª Edição AM — Empreendimentos Inovadores**
13	***Chamada Mobilidade CONFAP Itália 2025 — MCI 2025***	30	**INOVA SETORES AM — CT&I para Comércio, Serviços e Turismo**
14	***Chamada NexBio Amazônia — Programa Suíço-Brasileiro de Bioeconomia***	31	**PASSAPORTE DO CONHECIMENTO/ FAPEAM — Olimpíadas Científicas**
15	***Chamada Marie Sklodowska-Curie — MSCA SE 2025***	32	**PAAE — Programa de Apoio a Ações Especiais**
16	***Chamada CONFAP–CDTI Espanha 2025–2026***	33	**PRÓ-ESTADO — Consolidação das Instituições Estaduais**
17	***PROPG-EX — Extensão Universitária e Pós-Graduação***		—

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM 2025; Agência Amazonas, balanço institucional FAPEAM (2019–2025).

Quadro 12 — Análise PESTEL × SWOT - diagnóstico estratégico

Matriz de cinco dimensões cruzada com a leitura interna identifica a transformação digital como oportunidade-pivô do Plano de Modernização

Análise estruturada do ambiente institucional da FAPEAM segundo o método PESTEL × SWOT, cruzando cinco dimensões do contexto externo (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico) com a leitura interna da Fundação em quatro quadrantes (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças). Cada uma das 20 leituras estratégicas resultantes orienta diretamente uma decisão de desenho do Plano de Modernização 2026–2031.

Dimensão: Político	
FORÇAS	Alinhamento com a agenda nacional e estadual de transparência pública
FRAQUEZAS	Dependência da alta gestão para decisões estratégicas
OPORTUNIDADES	Fortalecer estruturas de governança e compliance institucional
AMEAÇAS	Pressão política por respostas rápidas em ciclos eleitorais
Dimensão: Econômica	
FORÇAS	Eficiência operacional com baixo custo administrativo (28% de cobertura)
FRAQUEZAS	Baixa capacidade de escala diante da demanda crescente por CT&I
OPORTUNIDADES	Automação de processos para redução de custos e ganho de produtividade
AMEAÇAS	Cortes orçamentários e contingenciamento em ciclos de ajuste fiscal
Dimensão: Social	
FORÇAS	Alta resolutividade na entrega de bolsas e financiamento direto
FRAQUEZAS	Comunicação pública pouco estruturada com a sociedade amazonense
OPORTUNIDADES	Educação do usuário e expansão de canais digitais de relacionamento
AMEAÇAS	Aumento exponencial da demanda de pesquisadores e instituições
Dimensão: Tecnológica	
FORÇAS	Uso de sistemas oficiais (SIGFAPEAM) para gestão de editais e projetos
FRAQUEZAS	Baixa integração entre módulos e usabilidade aquém do esperado
OPORTUNIDADES	Transformação digital como vetor de eficiência e transparência
AMEAÇAS	Dependência de fornecedores tecnológicos externos sem capacidade interna
Dimensão: Ecológica	
FORÇAS	Relevância estratégica como agência de fomento na bacia amazônica
FRAQUEZAS	Pouca exploração do tema ambiental nas análises e prestação de contas
OPORTUNIDADES	Posicionar a FAPEAM como referência em CT&I amazônica e bioeconomia
AMEAÇAS	Pressão crescente por transparência em políticas ambientais

Dimensão: Legal	
FORÇAS	Forte aderência normativa
FRAQUEZAS	Risco de sobrecarga jurídica
OPORTUNIDADES	Padronização e compliance
AMEAÇAS	Penalidades por falhas (LGPD/LAI)

Fonte: Elaborado pelos autores com base no PPA 2024–2027, nos Relatórios de Gestão FAPEAM 2019–2024 e em entrevistas com gestores institucionais.

Objetivo Geral

Consolidar a FAPEAM como referência em transparência, participação social e qualidade de atendimento ao cidadão, por meio de modernização tecnológica, expansão de canais de comunicação, qualificação contínua e integração sistêmica de processos, estabelecendo-se como instituição de excelência em *governance* nos próximos 5 anos

Objetivos Específicos

1. Expandir canais de atendimento e comunicação

2. Aumentar a utilização de plataformas digitais

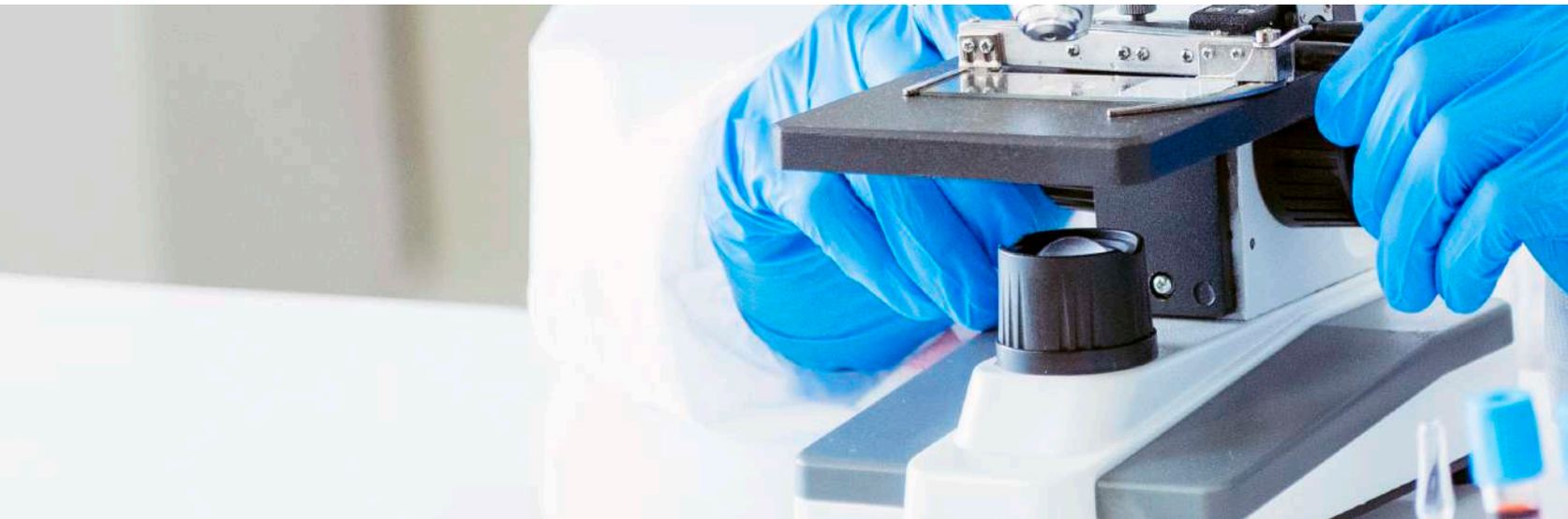
3. Reduzir tempo de resposta

4. Implementar tecnologias inovadoras

5. Capacitar equipe

6. Ampliar presença da FAPEAM em polos regionais

7. Revisar para melhorar a amplitude e alcance dos editais, chamadas e programas para próximos 5 anos, em áreas como biotecnologia, saúde, educação, logística e indústria.



Estratégia

A estratégia para alcançar os objetivos consiste em cinco dimensões integradas. A primeira é a Transformação Digital, com a proposta de automatizar processos e ampliar canais digitais; em seguida a Eficiência Operacional, com a redução de custos e tempo de respostas; em paralelo a implementação de ação voltada para Capacitação Institucional, criando reserva de capital institucional; Expansão e Interiorização de programa, chamadas e editais de temas ligados a biotecnologia, saúde, educação e logística. Todas as estratégias são impulsionadoras da melhoria da Governança e Transparência.

Figura 1 - Temas estratégicos para futuras ações de melhorias

Cinco temas estratégicos conectam diagnóstico de problemas, ações de modernização e resultados esperados — base do Plano de Ação Detalhado

Diagrama-síntese da estratégia de modernização da FAPEAM. Cinco temas estratégicos articulam a relação causal entre os problemas centrais identificados, as ações estratégicas focais e os resultados esperados. Cada tema desdobra-se em ações específicas detalhadas no Item 5 do Plano (Plano de Ação Detalhado) e em sua respectiva análise de risco (Quadros 13 a 17).

PROBLEMA CENTRAL	TEMA ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESULTADO ESPERADO
Baixa capacidade operacional frente à alta demanda	Transformação Digital	Implantação de sistemas integrados e automação de processos	Aumento da produtividade e redução do tempo de resposta
Processos manuais e baixa eficiência operacional	Eficiência Operacional	Digitalização e padronização de fluxos internos	Redução de custos e retrabalho
Necessidade de melhoria na qualifucação do estado	Capacitação Institucional	Programas contínuos de treinamento e desenvolvimento	Equipe mais eficiente e preparada
Baixa presença no interior do estado	Expansão e Interiorização	Criação de polos regionais e parcerias institucionais	Maior alcance e inclusão regional
Necessidade de maior transparência e controle	Governança e Compliance	Implementaão de políticas de integridade e controle	Redução de riscos e aumento da confiabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Plano de Modernização da FAPEAM (2026–2031).

Plano de ação detalhado

1. Implantação de plataforma digital integrada de atendimento

Descrição da ação: Desenvolver e implementar sistema único de atendimento (portal + app + chatbot)

Responsável: Diretoria Administrativo-Financeira

Prazo: 12 meses para iniciar e conclusão das melhorias até 2030

Recursos necessários: Software de gestão (CRM público) e Equipe de TI

Orçamento para desenvolvimento/licenças

Resultados esperados estão relacionados aos OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1, 2, 3 e 4.

- Redução do tempo de resposta em até 50%
- Aumento da satisfação do usuário
- Maior uso de canais digitais

2. Automação de processos internos (editais e chamadas)

Descrição da ação: Digitalizar e automatizar submissão, análise e acompanhamento de projetos

Responsável: Diretoria Administrativo-Financeira

Prazo: até 2030

Recursos necessários: Sistemas de workflow, Integração de banco de dados

Resultados esperados: redução de custos operacionais estão relacionados a todos os objetivos específicos, especialmente:

- Ganho de escala na gestão de editais
- Diminuição de erros operacionais

3. Programa de capacitação contínua da equipe

Descrição da ação: Treinamento em atendimento, inovação, gestão pública e tecnologia

Responsável: Diretoria Administrativo-Financeira

Prazo: Contínuo

Recursos necessários: Cursos e consultorias e Parcerias institucionais (UEA e UFAM)

Resultados esperados relacionados ao OBJETIVO ESPECÍFICO 5

- Melhoria da produtividade
- Redução de retrabalho
- Equipe mais preparada para transformação digital

4. Interiorização da FAPEAM

Descrição da ação: Criar pontos de apoio regionais e parcerias com instituições locais

Responsável: Diretoria Técnico-Científica

Prazo: até 2031

Recursos necessários: Acordos de cooperação com UEA e UFAM

Resultado esperado relacionado ao OBJETIVO ESPECÍFICO 6 e 7, especialmente

- Aumento da participação do interior
- Redução de desigualdades regionais
- Fortalecimento da ciência no Amazonas

5. Revisão estratégica dos programas e editais

Descrição da ação: Reestruturar programas com foco em áreas prioritárias (biotecnologia, logística, indústria, saúde)

Responsável: Diretoria Técnico-Científica

Prazo: 12 meses

Recursos necessários: elaboração de estudos técnicos e realização de parcerias com UEA, UFAM e SUFRAMA.

Resultado esperado relacionado ao OBJETIVO ESPECÍFICO 7.

- Maior impacto socioeconômico
- Alinhamento com demandas regionais
- Melhoria da eficiência dos investimentos

Monitoramento e avaliação

O monitoramento e a avaliação das ações serão realizados pela Diretoria Administrativo-Financeira e a Diretoria Técnico-Científica, conforme a natureza de cada ação. Caso necessário, poderá ser instituído um Comitê Interno de Acompanhamento bimestral.

Quadro 13 — Matriz de monitoramento e avaliação

Sistema de M&A articula sete indicadores quantitativos para acompanhar a execução das cinco ações estratégicas do plano

Sistema de monitoramento e avaliação das cinco ações do Plano de Modernização. Cada ação tem indicadores quantitativos vinculados a metas específicas e periodicidade definida — anual, em geral, e conforme ciclo de editais para a Plataforma Digital. A condução é conjunta entre a Diretoria Administrativo-Financeira e a Diretoria Técnico-Científica, com possibilidade de instituição de Comitê Interno de Acompanhamento Bimestral.

7 indicadores quantitativos cobrindo as cinco ações estratégicas do plano. A periodicidade é anual para a maioria das ações; somente a Plataforma Digital adota periodicidade conforme ciclos de editais e chamamentos. As metas combinam parâmetros de tempo (resposta < 50%), taxa de adoção (> 80%, > 100%) e expansão territorial (> 3 polos).

AÇÃO	INDICADOR	META	PERIODICIDADE
Plataforma Digital Integrada	Redução do tempo médio de resposta	Tempo de resposta inferior a 50%	Conforme editais e chamamentos
	Taxa de satisfação da população-alvo	Satisfação superior a 80%	Conforme editais e chamamentos
Automação de Processos	Percentual de editais e chamamentos com fluxo digital	100% até 2030	Anual
Capacitação da Equipe	Número de servidores capacitados	Superior a 80% até 2030	Anual
Interiorização da FAPEAM	Número de polos e projetos lançados	Superior a 3 polos regionais	Anual
Revisão de Programas e Editais	Número de editais lançados em áreas prioritárias (saúde, biotecnologia, logística e indústria)	Superior a 5 editais/ano	Anual
	Volume de investimentos	Crescimento percentual ano a ano	Anual

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do Plano de Modernização da FAPEAM, Item 6 (Monitoramento e Avaliação).

Gestão de risco

A gestão de riscos do Plano de Ação da FAPEAM adota uma abordagem preventiva e proativa, orientada pela identificação, análise, tratamento e monitoramento contínuo dos riscos que possam comprometer a execução das ações estratégicas e o alcance dos objetivos institucionais.

Metodologia

A metodologia adotada segue os princípios da ISO 31000:2018 e as diretrizes do Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), classificando os riscos por probabilidade de ocorrência e impacto potencial, gerando uma matriz de priorização.

A classificação utilizada é:

- Probabilidade: Baixa (1); Média (2); Alta (3)
- Impacto: Baixo (1); Médio (2); Alto (3)

Quadro 14 — Gestão de risco - Ação 1: plataforma digital integrada

Quatro riscos críticos identificados na implantação da plataforma digital — todos classificados como Alta×Alta

Análise de riscos da Ação 1 do Plano de Modernização (implantação de portal único, aplicativo e chatbot). A metodologia segue ISO 31000:2018 e o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU. Probabilidade e Impacto são classificados em três níveis (Baixa/Média/Alta).

4 riscos identificados na implantação da plataforma digital — todos classificados como criticidade máxima (Alta×Alta). A Ação 1 é a mais crítica do plano e exige equipe dedicada, governança ativa e cronograma com folga para mitigação contínua.

RISCO IDENTIFICADO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO
Atraso na contratação de fornecedores	Alta	Alta	Mitigar · Iniciar processo licitatório com antecedência mínima de 6 meses
Baixa adoção pelos usuários externos	Alta	Alta	Mitigar · Programa de capacitação e campanha de comunicação institucional
Incompatibilidade com outros sistemas governamentais	Alta	Alta	Mitigar · Mapeamento prévio de integrações necessárias com SIGFAPEAM, SISTRA e SEPLAG-AM
Vulnerabilidade quanto à LGPD	Alta	Alta	Mitigar · Implementar política de segurança da informação e criptografia de dados

Fonte: Elaborado pelos autores conforme metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

Quadro 15 — Gestão de risco - Ação 2: automação de processos internos

Três riscos identificados, dois deles com criticidade máxima — único da carteira com tratamento por transferência

Análise de riscos da Ação 2 (digitalização e padronização de fluxos internos da Fundação). A Ação 2 é a única da carteira que prevê resposta por Transferência de risco — via convênio com o Governo Federal (MCTI) para licenças de software, em substituição ao financiamento direto pelo orçamento estadual.

3 riscos identificados, sendo dois com criticidade máxima e um com resposta por Transferência. Esta é a única ação do plano em que parte do risco é transferida para terceiros via convênio federal — estratégia recomendada quando a capacidade orçamentária local é limitada e há fonte alternativa institucional confiável.

RISCO IDENTIFICADO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO
Resistência dos servidores à mudança de processos	Alta	Média	Mitigar · Gestão da mudança com envolvimento ativo dos servidores desde o início do projeto
Perda ou inconsistência de dados na migração	Alta	Alta	Mitigar · Backup integral e auditoria de dados antes da migração; ambiente de homologação espelhado
Insuficiência orçamentária para licenças de software	Alta	Alta	Transferir · Buscar convênios com Governo Federal (MCTI) e parcerias tecnológicas estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores conforme metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

Quadro 16 — Gestão de risco - Ação 3: programa de capacitação contínua

Três riscos concentrados na adesão dos servidores e na continuidade institucional do programa de capacitação

Análise de riscos da Ação 3 (programa contínuo de capacitação e desenvolvimento de servidores da FAPEAM). A continuidade do programa depende da formalização de parcerias plurianuais com UEA e UFAM e da vinculação da capacitação ao plano de carreira e à avaliação de desempenho.

3 riscos identificados — concentrados na retenção de capital humano e na continuidade institucional. O sucesso do programa exige cláusula de permanência mínima para servidores capacitados e acordos plurianuais com as IES parceiras.

RISCO IDENTIFICADO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO
Alta rotatividade de servidores capacitados	Alta	Média	Mitigar · Priorizar parcerias com instituições já presentes nos polos regionais (UEA, UFAM, IFAM)
Descontinuidade das parcerias com UEA e UFAM	Alta	Alta	Mitigar · Adaptar modelo da plataforma com soluções offline-first e versão mobile otimizada
Baixa adesão dos servidores às capacitações	Alta	Alta	Mitigar · Articulação política com SEPLAG-AM para inclusão da expansão na LDO/LOA do exercício

Fonte: Elaborado pelos autores conforme metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

Quadro 17 — Gestão de risco - Ação 4: interiorização de FAPEAM

Três riscos combinam restrições logísticas, infraestruturais e orçamentárias para a expansão regional

Análise de riscos da Ação 4 (criação de polos regionais e parcerias institucionais para expansão da Fundação ao interior do estado). Os riscos exigem articulação política para garantia orçamentária, modelo tecnológico adaptado às limitações de conectividade dos municípios e priorização de parcerias com instituições já presentes no interior.

3 riscos identificados — combinam logística fluvial, infraestrutura digital limitada e dependência orçamentária. A interiorização exige modelo flexível: parcerias com UEA/UFAM já presentes nos polos, soluções tecnológicas com modo offline e articulação política contínua com a SEPLAG-AM.

RISCO IDENTIFICADO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO
Dificuldade logística de acesso aos municípios do interior	Alta	Média	Mitigar · Priorizar parcerias com instituições já presentes nos polos regionais (UEA, UFAM, IFAM)
Falta de infraestrutura tecnológica nos polos regionais	Alta	Alta	Mitigar · Adaptar modelo da plataforma com soluções offline-first e versão mobile otimizada
Corte orçamentário que inviabilize a expansão regional	Alta	Alta	Mitigar · Articulação política com SEPLAG-AM para inclusão da expansão na LDO/LOA do exercício

Fonte: Elaborado pelos autores conforme metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

Quadro 18 — Gestão de risco - Ação 5: revisão estratégica dos programas e editais

Três riscos com perfil distribuído — incluindo um risco jurídico (judicialização) com baixa probabilidade, mas alto impacto

Análise de riscos da Ação 5 (revisão estratégica dos programas, editais e chamadas da Fundação para alinhamento com prioridades estaduais e capacidade científica instalada). Diferentemente das ações anteriores, o perfil de risco aqui é mais distribuído, incluindo um risco jurídico que, embora de baixa probabilidade, tem impacto alto e exige tratamento preventivo via revisão jurídica padronizada.

28% é a cobertura média da receita própria sobre as despesas operacionais da FAPEAM no ciclo administrativo. A diferença média anual de R$ 6,9 milhões é coberta por repasses correntes do Tesouro Estadual.

RISCO IDENTIFICADO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO
Desalinhamento das prioridades com as políticas estaduais vigentes	Alta	Média	Mitigar · Consultas periódicas à Secretaria de Planejamento (SEPLAG-AM) e à SECTI-AM
Baixa demanda nas áreas prioritárias por insuficiência de pesquisadores qualificados	Média	Média	Mitigar · Articular com programas de pós-graduação para formação orientada às áreas-alvo
Judicialização de editais por irregularidades nos processos seletivos	Baixa	Alta	Mitigar · Revisão jurídica prévia obrigatória e padronização dos instrumentos normativos

Fonte: Elaborado pelos autores conforme metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

Considerações para interiorização

Embora a FAPEAM possua programas que tenham alcançado o interior do Estado, ainda há a necessidade de uma ampliação e maior participação regional. O que se pretende diretamente é reduzir assimetrias na área da pesquisa, ampliando o escopo de programas, editais e chamamentos públicos.

Interiorizar a Fundação terá como premissa a equidade territorial, garantindo aos pesquisadores, estudantes e instituições acesso às mesmas oportunidades de fomento existentes na capital, com adaptações e considerando as especificidades locais. Além disso, subsidiariamente privilegiar parcerias com instituições como Universidade Estadual do Amazonas – UEA e da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), evitando a criação de estruturas paralelas e onerosas. Priorizar, nos editais e chamadas voltados ao interior, temáticas com potencial de impacto direto nas comunidades locais, tais como biodiversidade, saúde da floresta, pesca, agricultura familiar, logística fluvial e etnociência.

A interiorização do desenvolvimento será realizada a partir de diagnóstico e mapeamento das capacidades instaladas nos municípios do interior, identificando instituições parceiras, pesquisadores atuantes, demandas locais por CT&I e infraestrutura disponível. Esse diagnóstico deverá subsidiar a definição dos polos regionais prioritários, com foco em municípios-polo que exerçam influência sobre os demais em suas respectivas regiões geográficas do Estado. A implantação dos Polos regionais será voltada para o apoio à pesquisa, preferencialmente articulada às unidades da UEA no interior. Cada polo poderá atuar com um ponto de atendimento presencial, com capacidade de orientação a proponentes de projetos, acesso à plataforma digital integrada da FAPEAM e articulação com os programas PRÓ-ESTADO e PROEMEND. Os polos deverão ser priorizados em regiões com maior concentração populacional e potencial científico, no Alto Solimões, no Médio Amazonas e no Sul do Amazonas.

Para que a interiorização se traduza em participação efetiva e não apenas em presença física, os instrumentos de fomento da FAPEAM deverão ser revisados para contemplar os critérios diferenciados de avaliação para projetos oriundos do interior, reconhecendo as condições distintas de produção científica fora dos grandes centros urbanos; simplificação de requisitos burocráticos para proponentes de municípios sem acesso regular à internet ou com menor experiência institucional na elaboração de projetos; cotas ou percentuais mínimos de recursos destinados a projetos do interior nos editais de caráter estadual, como forma de garantir inclusão regional efetiva; prazos ampliados para submissão de propostas por instituições do interior, levando em conta dificuldades logísticas de acesso à documentação e à orientação técnica; Bolsas de apoio à mobilidade para pesquisadores do interior que precisem se deslocar à capital para atividades de pesquisa, formação ou intercâmbio.

A efetividade da interiorização está condicionada ao enfrentamento de alguns desafios, como o *déficit* crônico de conectividade digital, escassez de recursos humanos qualificados e a própria instabilidade orçamentária.

A proposta é corrigir os pontos nevrálgicos e superar desafios que se apresentam, capaz de garantir maior acessibilidade dos municípios aos efeitos dos programas, auxílios e bolsas.

FAPEAM
APEAM
AUDITÓRIO TAUATÓ

Observações finais

O presente documento buscou oferecer um panorama abrangente da atuação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas, articulando o diagnóstico institucional com uma proposta estratégica orientada à modernização e ao fortalecimento da FAPEAM até 2031.

Entre 2019 e 2025, a FAPEAM ampliou seu portfólio de 19 para 32 programas e chamadas anuais e atingiu R$ 880 milhões em investimentos, conforme dados oficiais. Mesmo com esse crescimento, o ciclo administrativo da Fundação continua dependente de repasses correntes do Tesouro Estadual para cobrir suas despesas operacionais — um ponto que merece atenção contínua nas próximas LDOs e LOAs estaduais.

As cinco dimensões funcionam juntas, não em paralelo. A transformação tecnológica só entrega os ganhos esperados se a equipe estiver qualificada para operá-la e se os processos internos forem simplificados antes — caso contrário, o risco é digitalizar a ineficiência. O mesmo vale para as demais dimensões: capacitação sem governança vira custo, e interiorização sem eficiência operacional vira presença simbólica.

A interiorização ocupa lugar de destaque nessa agenda. A ciência produzida no Amazonas não pode continuar concentrada na capital em um Estado de dimensões continentais e extraordinária diversidade socioambiental. Avançar em direção ao Alto Solimões, ao Médio Amazonas e ao Sul do estado, por meio de polos regionais articulados às unidades da UEA e da UFAM, é condição para que a FAPEAM cumpra integralmente sua missão pública e contribua para a redução das assimetrias territoriais no acesso ao conhecimento e ao fomento científico.

Por fim, o horizonte de planejamento projetado até 2031 representa uma oportunidade real de reposicionamento institucional. Para que essa perspectiva se concretize, será fundamental assegurar continuidade política e administrativa às ações propostas, manter rigor no monitoramento dos indicadores estabelecidos e cultivar parcerias sólidas com as universidades, os órgãos estaduais e os organismos nacionais e internacionais de fomento. A FAPEAM possui o capital institucional e o histórico necessários para se firmar como referência em gestão pública de ciência, tecnologia e inovação na Amazônia. O que este plano propõe é justamente o caminho para transformar esse potencial em realidade.

Referências Bibliográficas

1. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. **Fapeam apresenta aos colaboradores balanço das atividades e impactos na área de CT&I.** Manaus, 29 set. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br/noticias/fapeam-apresenta-aos-colaboradores-balanco-das-atividades--e-impactos-na-area-de-cti/. Acesso em: 30 abr. 2026.

2. AMAZONAS. Decreto nº 23.420, de 21 de maio de 2003. I**nstitui a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas — FAPEAM**. Manaus: Diário Oficial do Estado do Amazonas, 2003.

3. AMAZONAS. Lei nº 2.743, de 10 de julho de 2002. **Cria a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas — FAPEAM e dá outras providências**. Manaus: Diário Oficial do Estado do Amazonas, 2002.

4. AMAZONAS. **Lei nº 6.616**, de 23 de dezembro de 2023. **Aprova o Plano Plurianual do Estado do Amazonas para o quadriênio 2024–2027**. Manaus: Diário Oficial do Estado do Amazonas, 2023.

5. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: **gestão de riscos — diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

6. BRITO CRUZ, Carlos Henrique de. **A produção científica sobre a Amazônia.** [S. l.]: Elsevier, 2023.

7. CASA CIVIL DO ESTADO DO AMAZONAS. **Wilson Lima lança novos editais da Fapeam e destaca aportes de mais de R$ 634 milhões em CT&I nos últimos cinco anos**. Manaus, 25 jan. 2024. Disponível em: https://www.casacivil.am.gov.br/wilson-lima-lanca-novos-editais-da-fapeam-e-destaca-aportes-de-mais-de-r-634-milhoes-em-cti-nos-ultimos-cinco-anos/. Acesso em: 30 abr. 2026.

8. CONSELHO NACIONAL DAS FUNDAÇÕES ESTADUAIS DE AMPARO À PESQUISA (CONFAP). **Panorama do fomento à CT&I de 2024**. Brasília: CONFAP, 2025.

9. FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO AMAZONAS (FAPEAM). **Perfil da pós--graduação stricto sensu do estado do Amazonas — 2017/2024**. Manaus: Fapeam, 2025.

10. FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO AMAZONAS (FAPEAM). R**elatório da Comissão de Planejamento do Plano de Contratações Anual para 2026**. Manaus: Fapeam, nov. 2025. Disponível em: https://www.fapeam.am.gov.br/wp-content/uploads/2013/07/pca.pdf. Acesso em: 30 abr. 2026.

11. FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO AMAZONAS (FAPEAM). **Relatórios de gestão 2019 a 2024. Manaus: Fapeam, 2020–2025.** Disponível em: https://www.fapeam.am.gov.br/transparencia/acoes-e-programas/. Acesso em: 30 abr. 2026.

12. FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO AMAZONAS (FAPEAM). **Resolução nº 003/2025 do Conselho Superior — aprova a prestação de contas anual referente ao exercício de 2024.** Manaus, 27 maio 2025. Disponível em: https://www.fapeam.am.gov.br/wp-content/uploads/2025/06/Resolucao-CS-003-2025-Proc.-1278.2025-02-Prestacao-de-Contas-Anual-Exercicio-2024.pdf. Acesso em: 30 abr. 2026.

13. SISTEMA FIEAM. Fapeam anuncia novos investimentos para pesquisas em evento na FIEAM. Manaus, 25 jul. 2025. Disponível em: https://fieam.org.br/fapeam-anuncia-novos-investimentos-para-pesquisas-em-evento-na-fieam/. Acesso em: 30 abr. 2026.

14. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de gestão de riscos.** Brasília: TCU, 2018.

05. CETAM

371 Onde estamos: diagnóstico para a transformação do CETAM
376 CETAM: uma análise das forças e limitações institucionais
494 Considerações sobre a interiorização

PARTE 05.

Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM)

Chegamos agora a um dos temas mais interessantes e transformadores para o futuro do Amazonas: a educação profissional. Todos os dias, milhares de jovens buscam o primeiro emprego, trabalhadores tentam recomeçar a vida profissional e mães procuram autonomia financeira. Por isso, a qualificação tornou-se sinônimo de oportunidade, inclusão e permanência.

É dentro dessa realidade que o Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM) assume papel estratégico. Mais do que uma autarquia responsável pela política estadual de educação profissional, o CETAM tornou-se, ao longo dos anos, uma das principais portas de acesso à capacitação para a população amazonense.

Instituído como um integrante da administração indireta do Poder Executivo Estadual, o órgão deve revisitar suas diretrizes a fim de construir caminhos educacionais alinhados à realidade do interior, bem como ofertar treinamento e capacitação que atendam às novas dinâmicas que se apresentam para o Amazonas. Estamos aqui nos referindo ao jovem que busca formação em tecnologia, à trabalhadora que procura um curso de empreendedorismo para ampliar a renda familiar, ao morador do interior que necessita de qualificação para atuar na bioeconomia, no turismo, na logística fluvial ou nos serviços locais. Todos eles representam o novo perfil de demanda que se apresenta ao Amazonas contemporâneo.

Portanto, este capítulo voltado ao CETAM busca contribuir para a construção de uma nova identidade institucional, modernizando a entidade e seus processos. Embora já existam bases legais consolidadas, torna-se fundamental revisá-las e atualizá-las, fortalecendo o marco regulatório da instituição e aprimorando seus processos internos.

Nesse ambiente de realinhamento, é primordial considerar os rumos da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação, seja do ponto de vista da captação de recursos para ampliar os investimentos no CETAM, seja como política pública para direcionamento das profissões.

Revisitar os pilares da educação profissional e tecnológica, considerando a realidade do interior, é o primeiro passo para construir novos caminhos de formação e ampliar as oportunidades de inserção profissional.

O Amazonas precisará enfrentar transformações significativas em sua dinâmica econômica e social, pois novas profissões surgiram, tecnologias se consolidaram e as demandas do mercado de trabalho estão passando por profundas mudanças. Ao mesmo tempo, torna-se indispensável ampliar a presença das ações educacionais para além do centro urbano de Manaus, alcançando de forma efetiva os 62 municípios do Estado, cujas realidades econômicas e necessidades profissionais exigem soluções específicas, integradas e alinhadas às particularidades locais.

Mais do que nunca, é imperioso revisar e modernizar a Política de Educação Profissional do Estado (PEP), atualizando seus marcos legais, ampliando a oferta de cursos em consonância com as vocações econômicas regionais e otimizando os processos institucionais do CETAM.

Este Plano Estratégico de Desenvolvimento consolida-se, portanto, como um instrumento de fortalecimento e transformação institucional, ao definir diretrizes consistentes, metas mensuráveis e ações estratégicas capazes de orientar o CETAM até 2030. Alicerçado em uma visão de Estado, permanente e contínua, o documento transcende horizontes de gestão e reafirma seu caráter estruturante para o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica.

Sustentado por diagnósticos participativos, pela análise das demandas territoriais, pela modernização dos processos de gestão e pelo fortalecimento das parcerias com o setor produtivo, o Plano reafirma o compromisso da instituição com a formação, qualificação e requalificação profissional da população amazonense. Busca-se, sobretudo, ampliar a capacidade de resposta do CETAM às realidades locais, promovendo inclusão, inovação e desenvolvimento sustentável em todo o Estado.

Foto: Antonio Lima/SECOM

Onde estamos: diagnóstico para a transformação do CETAM

O Centro de Educação Tecnológica do Amazonas é uma autarquia integrante da administração indireta do Poder Executivo do Estado do Amazonas, criada pela Lei nº 2.816, de 24 de julho de 2003. Sua estrutura organizacional foi definida posteriormente pela Lei Delegada nº 104, de 18 de maio de 2007, e sua vinculação atual à Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC) foi estabelecida pela Lei nº 4.163, de 9 de março de 2015. O quadro de cargos foi atualizado posteriormente pela Lei Delegada nº 123, de 31 de outubro de 2019, e pela Lei nº 6.225, de 27 de abril de 2023.

O artigo 3º da Lei Delegada nº 104/2007 estabelece que as quatro finalidades atuais do CETAM são:

- A promoção direta da Educação Profissional, nos segmentos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores, Educação Profissional Técnica de nível médio e Educação Profissional Tecnológica, de graduação e pós-graduação;
- A pesquisa aplicada, o desenvolvimento tecnológico e a prestação de serviços técnicos, na perspectiva do desenvolvimento sustentável;
- A coordenação e implementação da política estadual de informática educacional;
- A implementação da política estadual de inclusão digital.

A educação profissional permanece como atividade preponderante do CETAM, voltando-se à formação, qualificação e requalificação profissional. Já os serviços técnicos atendem às necessidades do mundo do trabalho, em sintonia com a Política de Educação Profissional do Estado.

Quadro 1 — Finalidades do CETAM

CETAM — Finalidades Institucionais	
Art. 3º · Lei Delegada nº 104/2007 · Estado do Amazonas	
1	**Educação Profissional**
	Promoção direta em três segmentos
	• Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores
	• Educação Profissional Técnica de nível médio
	• Educação Profissional Tecnológica de graduação e pós-graduação
2	**Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico**
	Na perspectiva do desenvolvimento sustentável
	• Pesquisa aplicada
	• Desenvolvimento tecnológico
	• Prestação de serviços técnicos
	• Perspectiva de desenvolvimento sustentável
3	**Informática Educacional**
	Política estadual
	• Coordenação da política estadual de informática educacional
	• Implementação da política estadual
4	**Inclusão Digital**
	Política estadual
	• Implementação da política estadual de inclusão digital
	• Democratização do acesso à tecnologia no Amazonas
Centro de Educação Tecnológica do Amazonas — CETAM	
Vinculado à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação — SEDECTI	

Fonte: Lei Delegada nº 104, de 18 de maio de 2007.

No campo da Educação Profissional, o Centro oferta cursos de Qualificação Profissional e de Formação Técnica. Os cursos de Qualificação Profissional são ofertados por meio dos diversos projetos e programas desenvolvidos pelo CETAM. Essas formações têm como objetivo promover a capacitação profissional básica, bem como a qualificação e requalificação de pessoas que desejam ingressar no mercado de trabalho e de profissionais que já atuam em sua área.

Já a Formação Técnica compreende cursos técnicos de nível médio e especializações técnicas de nível médio. O ingresso ocorre, em regra, por meio de aprovação e classificação em processo seletivo público, conforme critérios estabelecidos no edital específico de cada seleção, destinado ao preenchimento das vagas ofertadas. Essas vagas podem ser disponibilizadas por meio de programas governamentais aos quais o CETAM esteja vinculado, bem como por meio de matrícula social, quando houver necessidade. Geralmente, são cursos técnicos ofertados nas modalidades concomitante, concomitante intercomplementar e subsequente.

A proposta pedagógica do CETAM é fundamentada no desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e valores alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), com ênfase na formação integral do aluno e nas dimensões cognitivas, socioemocionais, culturais e profissionais. Entretanto, este Plano Estratégico de Desenvolvimento apresenta-se como oportunidade para a construção de currículos mais conectados às vocações e carências profissionais do interior, seja pelo alinhamento às cadeias produtivas predominantes, seja pela formação voltada ao empreendedorismo comunitário, ao cooperativismo, à economia solidária, ao associativismo rural e ribeirinho, à gestão de pequenos negócios e à comercialização digital de produtos regionais. A grade atual dos cursos ofertados será representada a seguir, no Quadro 1.

Para o CETAM, O futuro do Amazonas dependerá cada vez menos dos recursos que extrai e cada vez mais das competências que desenvolve em sua população.

Quadro 2 — Oferta de qualificação profissional, formação técnica e especialização

EIXO	DESCRIÇÃO DO EIXO	QP	FT	ESP.
TECNOLÓGICO	Ambiente e Saúde	X	X	X
	Controle e Processo Industrial	X	X	X
	Desenvolvimento Educacional e Social	X	X	
	Gestão e Negócios	X	X	X
	Informação e Comunicação	X	X	X
	Infraestrutura	X	X	
	Produção Alimentícia	X	X	
	Produção Cultural e Design	X	X	
	Recursos Naturais	X	X	
	Segurança	X	X	X
	Turismo, Hospitalidade e Lazer	X	X	
	Ensino a Distância	X		
	Ensino Técnico – SUS	X		

Legenda: QP — Qualificação Profissional; FT — Formação Técnica; Esp. — Especialização.
Fonte: CETAM. Disponível em: https://www.cetam.am.gov.br/. Acesso em: 27 maio 2026.

No que diz respeito à Prestação de Serviços Técnicos (PST), o CETAM, por meio da Comissão Permanente de Concursos (COPEC), atua na prestação de serviços especializados relacionados à organização e execução de concursos públicos, processos seletivos simplificados, vestibulares, exames de suplência, cadastramentos e outras seleções educacionais e institucionais.

Os serviços disponibilizados abrangem todas as etapas necessárias à realização dos certames e processos seletivos, incluindo:

- Elaboração de editais, manuais do candidato e formulários de inscrição;
- Cadastramento e gerenciamento das inscrições;
- Emissão de cartões de confirmação de inscrição;
- Elaboração de provas e cadernos de questões;
- Personalização de cartões e folhas de respostas;
- Produção de materiais informativos destinados a coordenadores e fiscais;
- Eleção, capacitação e treinamento de fiscais;
- Logística e transporte de materiais de prova;
- Constituição de banca examinadora para avaliação de títulos;
- Aplicação das provas;
- Análise e emissão de pareceres em recursos administrativos;
- Processamento de resultados e elaboração de listas de convocação;
- Emissão de relatórios finais.

Dentre as competências do CETAM, destacam-se não apenas a execução da Política de Educação Profissional do Estado, a organização de processos seletivos e a oferta de cursos e treinamentos, mas também a realização de estudos e pesquisas, programas de estágio e intercâmbio e a prestação de serviços tecnológicos. A instituição também possui competência para celebrar acordos, convênios e contratos com entidades públicas e privadas, ampliando sua capacidade de atuação e articulação institucional.

Quanto às receitas e despesas para atendimento da educação profissional e dos serviços técnicos, o CETAM apresenta saldo deficitário, conforme o Quadro 2. O crescimento de despesas a partir de 2022 está associado, em boa parte, ao modelo de prestação de serviços por organizações sociais parceiras — instrumento legítimo e amplamente utilizado na administração pública para ampliar capilaridade e capacidade operacional. Para que esse modelo continue a entregar resultados alinhados ao interesse público, é necessário o fortalecimento dos mecanismos de gestão, monitoramento e avaliação dos contratos vigentes, com foco em escopo, indicadores pactuados e aderência às prioridades da Política de Educação Profissional do Estado.

Quadro 3 — Receitas x despesas do CETAM (R$)

ANO	RECEITA	DESPESAS	SALDO
2019	249.194	63.183.507	-62.934.313
2020	157.691	51.314.775	-51.157.084
2021	364.556	98.672.232	-98.307.676
2022	1.157.920	174.891.417	-173.733.497
2023	2.418.015	177.984.588	-175.566.573
2024	2.295.151	198.291.989	-195.996.838
2025	4.943.253	207.603.923	-202.660.670

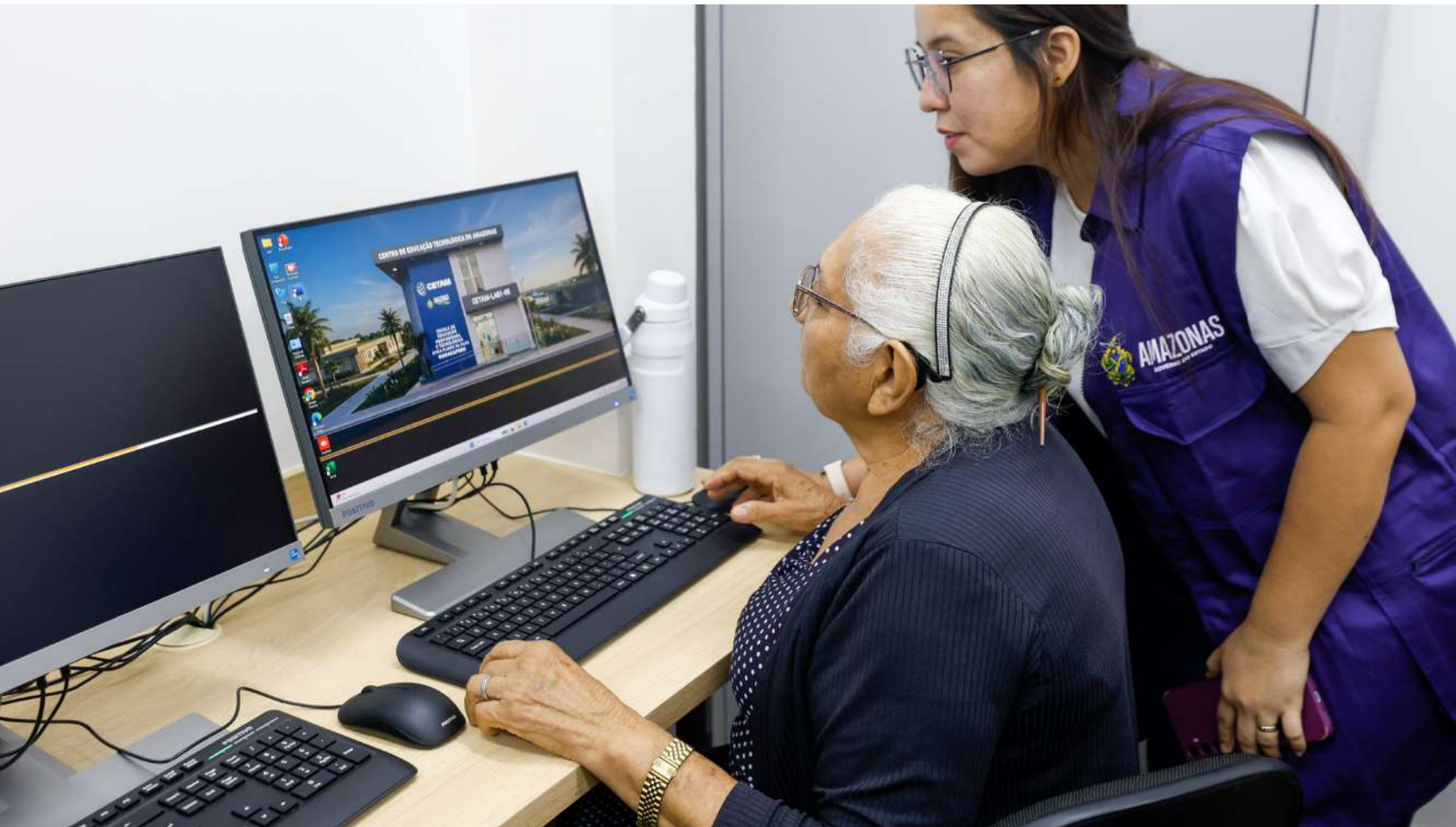
Fonte: Portal da Transparência do Estado do Amazonas. Disponível em: https://www.transparencia.am.gov.br/. Acesso em: 27 maio 2026.

CETAM: uma análise das forças e limitações institucionais

A análise estratégica do CETAM, realizada a partir da matriz PESTEL × SWOT, revela a complexidade de uma instituição responsável por operacionalizar a política de educação profissional do Estado em um território de profundas transformações e desigualdades. Embora disponha de relevante capacidade institucional, o Centro ainda enfrenta limitações operacionais, financeiras e de monitoramento que dificultam a mensuração dos resultados e dos impactos efetivamente produzidos.

Em um mundo que não para de mudar, a velocidade da qualificação profissional determina a velocidade do desenvolvimento econômico.

A análise a seguir apresenta os fatores macroambientais que influenciam o posicionamento estratégico da instituição e evidenciam a necessidade de revisar diretrizes, metodologias e a oferta de cursos, considerando as especificidades e demandas de cada município. Entre os principais achados, destaca-se a necessidade de fortalecer os mecanismos de gestão, monitoramento e avaliação dos contratos firmados com organizações sociais parceiras, assegurando alinhamento permanente entre os serviços contratados, os resultados esperados e as prioridades da Política de Educação Profissional do Estado, especialmente no que se refere ao atendimento da população do interior.



Quadro 4 — Análise SWOT x PESTEL

Dimensão: Político	
FORÇAS	Atuação articulada com CGE-AM, CGU, Casa Civil e demais órgãos de controle.
FRAQUEZAS	Baixa interação com órgãos de transparência.
OPORTUNIDADES	Ampliação da eficiência, transparência e padronização dos processos institucionais.
AMEAÇAS	Demora de resposta à sociedade.
Dimensão: Econômica	
FORÇAS	Capacidade de capilaridade institucional.
FRAQUEZAS	Equipe reduzida.
OPORTUNIDADES	Necessidade de atualização contínua dos sistemas.
AMEAÇAS	Necessidade de aprimorar o monitoramento e a avaliação dos contratos firmados com organizações sociais parceiras.
Dimensão: Social	
FORÇAS	Expansão do atendimento remoto para municípios do interior.
FRAQUEZAS	Forte dependência da Diretoria Acadêmica para respostas.
OPORTUNIDADES	Melhoria da interface do portal institucional.
AMEAÇAS	Não ampliação da automação dos processos.
Dimensão: Tecnológica	
FORÇAS	Implantação do sistema eletrônico de emissão digital de certificados.
FRAQUEZAS	Não emissão de certificados manualmente.
OPORTUNIDADES	Modernização institucional.
AMEAÇAS	Baixa digitalização de processos e altos custos de consumo de papel e deslocamentos.
Dimensão: Ecológica	
FORÇAS	Digitalização de certificados e ampliação do atendimento virtual.
FRAQUEZAS	Sobrecarga operacional.
OPORTUNIDADES	Crescimento acelerado da demanda por cursos técnicos.
AMEAÇAS	Não fortalecimento da governança.
Dimensão: Legal	
FORÇAS	Mudanças legais e regulatórias constantes.
FRAQUEZAS	Exclusão digital de parte dos usuários.
OPORTUNIDADES	Criação, via lei ordinária, da Política de Educação Profissional mantendo segurança jurídica das mudanças legais.
AMEAÇAS	Redução da demanda pelos interessados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Neste escopo, há forças não exploradas que podem ser classificadas como oportunidades internas, como expertise em formação técnica, rede de professores, parcerias governamentais e dados de egressos. Essas forças devem conversar com a revisão das diretrizes para uma nova política de educação profissional.

Ato contínuo, o CETAM elaborou, em 2025, um estudo denominado Estudo Econômico e Social dos Municípios do Amazonas para Indicação de Cursos Técnicos e Qualificação Profissional, que deve servir de base para a revisão da política de educação profissional. No quadro a seguir, apresenta-se um breve resumo dos cursos técnicos e da qualificação profissional levantados em 2025, a ser atualizado considerando o horizonte de todas as ações que serão implantadas no Amazonas até 2030.

Quadro 5 — Resumo dos cursos com demanda no interior — Estudo econômico e social dos municípios do Amazonas para indicação de cursos técnicos e qualificação profissional (2025)

MUNICÍPIO	PRINCIPAIS CURSOS TÉCNICOS INDICADOS	PRINCIPAIS CURSOS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL
Alvarães	Agropecuária, Aquicultura, Meio Ambiente, Administração, Agroindústria, Enfermagem.	Açaicultor, Agricultor Familiar, Piscicultor, Horticultor Orgânico, Operador de Beneficiamento de Pescado.
Amaturá	Administração, Comércio, Agroecologia, Informática, Agroindústria, Aquicultura.	Horticultor Orgânico, Pescador Profissional, Agricultor Familiar, Beneficiador de Produtos Extrativistas.
Anamã	Administração, Agroecologia, Informática, Recursos Pesqueiros, Agricultura.	Agricultor Familiar, Horticultor Orgânico, Pescador Profissional, Produtor de Plantas Medicinais.
Anori	Administração, Agroindústria, Logística, Aquicultura, Enfermagem.	Açaicultor, Agricultor Familiar, Pescador Profissional, Bovinocultor de Corte.
Apuí	Agronegócio, Agroecologia, Zootecnia, Edificações, Eletrotécnica, Mineração.	Bovinocultor, Agricultor Familiar, Cafeicultor, Operador de Máquinas Agrícolas.
Atalaia do Norte	Agroecologia, Turismo Sustentável, Recursos Pesqueiros, Aquicultura, Logística.	Pescador Profissional, Condutor de Turismo, Agricultor Familiar, Artesão de Biojoias.
Autazes	Agronegócio, Agroindústria, Meio Ambiente, Logística, Administração.	Produção de Farinha, Bovinocultura, Agricultura Familiar, Processamento de Frutas.
Barcelos	Turismo, Meio Ambiente, Informática, Administração.	Turismo de Pesca Esportiva, Artesanato, Guia de Turismo.
Barreirinha	Agroindústria, Administração, Informática.	Agricultor Familiar, Artesanato Regional, Gastronomia Regional.
Benjamin Constant	Administração, Informática, Meio Ambiente, Agroecologia.	Pescador Profissional, Agricultura Familiar, Turismo Comunitário.
Beruri	Agroecologia, Administração, Recursos Pesqueiros.	Agricultor Familiar, Beneficiador de Produtos Extrativistas.
Boa Vista do Ramos	Agroindústria, Informática, Administração.	Agricultura Familiar, Piscicultura, Produção de Farinha.
Boca do Acre	Agronegócio, Zootecnia, Logística, Administração.	Pecuária de Corte, Agricultura Familiar, Operador de Máquinas.
Borba	Agroecologia, Administração, Informática.	Agricultor Familiar, Beneficiador de Castanha.
Caapiranga	Agroindústria, Administração, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Processamento de Frutas.

Canutama	Agropecuária, Meio Ambiente, Administração.	Agricultor Familiar, Pecuária, Piscicultura.
Carauari	Meio Ambiente, Agroecologia, Administração.	Manejo Florestal, Beneficiamento Extrativista.
Careiro	Logística, Administração, Agroindústria.	Agricultura Familiar, Operador Logístico
Careiro da Várzea	Agroecologia, Administração, Informática	Agricultor Familiar, Horticultura.
Coari	Petróleo e Gás, Logística, Segurança do Trabalho, Administração.	Mecânica Básica, Operador Logístico, Assistente Administrativo.
Codajás	Agroindústria, Agroecologia, Administração.	Açaicultor, Agricultura Familiar.
Eirunepé	Administração, Informática, Meio Ambiente.	Assistente Administrativo, Agricultura Familiar.
Envira	Agroecologia, Administração, Informática.	Agricultura Familiar, Processamento de Produtos Regionais.
Fonte Boa	Aquicultura, Administração, Meio Ambiente.	Piscicultor, Agricultura Familiar.
Guajará	Administração, Informática, Agroecologia.	Agricultura Familiar, Artesanato.
Humaitá	Logística, Agropecuária, Informática, Edificações.	Operador de Máquinas, Agricultura Familiar.
Ipixuna	Administração, Agroecologia, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Beneficiamento Extrativista.
Iranduba	Turismo, Gastronomia, Administração, Informática.	Gastronomia Regional, Turismo Rural.
Itacoatiara	Agroindústria, Logística, Administração, Informática.	Beneficiamento de Grãos, Operador de Máquinas.
Itamarati	Administração, Meio Ambiente, Agroecologia.	Agricultura Familiar, Processamento de Pescado.
Itapiranga	Administração, Informática, Agroindústria.	Agricultura Familiar, Horticultura.
Japurá	Meio Ambiente, Agroecologia, Administração.	Manejo Sustentável, Agricultura Familiar.
Juruá	Administração, Agroecologia, Informática.	Agricultura Familiar, Piscicultura.
Jutaí	Administração, Informática, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Pescador Profissional.
Lábrea	Agropecuária, Meio Ambiente, Administração.	Pecuária, Agricultura Familiar.
Manacapuru	Logística, Administração, Agroindústria, Informática.	Agricultura Familiar, Operador Logístico.
Manaquiri	Agroecologia, Administração, Informática.	Horticultura, Agricultura Familiar.
Manaus	Informática, Eletrotécnica, Logística, Administração, Mecatrônica.	Assistente Administrativo, Programação, Operador Industrial.
Manicoré	Agropecuária, Administração, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Piscicultura.
Maraã	Meio Ambiente, Agroecologia, Administração.	Agricultura Familiar, Beneficiamento Extrativista.
Maués	Agroindústria, Administração, Turismo.	Guaranazeiro, Turismo Cultural.
Nhamundá	Agropecuária, Administração, Informática.	Agricultura Familiar, Piscicultura.
Nova Olinda do Norte	Administração, Informática, Logística.	Assistente Administrativo, Comércio.
Novo Airão	Turismo, Meio Ambiente, Administração.	Guia de Turismo, Artesanato.
Novo Aripuanã	Agropecuária, Administração, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Pecuária.
Parintins	Turismo, Eventos, Administração, Produção Cultural.	Organização de Eventos, Artesanato, Costura.

Pauini	Agroecologia, Administração, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Extrativismo.
Presidente Figueiredo	Turismo, Meio Ambiente, Informática.	Condutor de Turismo, Gastronomia.
Rio Preto da Eva	Agroindústria, Administração, Turismo.	Fruticultura, Gastronomia Regional.
Santa Isabel do Rio Negro	Meio Ambiente, Turismo, Administração.	Artesanato, Turismo de Base Comunitária.
Santo Antônio do Içá	Administração, Informática, Agroecologia.	Agricultura Familiar, Pescador Profissional.
São Gabriel da Cachoeira	Turismo Sustentável, Meio Ambiente, Informática.	Turismo Indígena, Artesanato.
São Paulo de Olivença	Administração, Agroecologia, Informática.	Agricultura Familiar, Beneficiamento Extrativista.
São Sebastião do Uatumã	Agropecuária, Administração, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Piscicultura.
Silves	Turismo, Meio Ambiente, Administração.	Turismo Sustentável, Artesanato.
Tabatinga	Comércio Exterior, Logística, Administração, Informática.	Comércio Fronteiriço, Agente de Turismo.
Tapauá	Agropecuária, Administração, Meio Ambiente.	Agricultura Familiar, Piscicultura.
Tefé	Enfermagem, Administração, Informática, Meio Ambiente.	Auxiliar de Laboratório, Agricultura Familiar.
Tonantins	Administração, Agroecologia, Informática.	Agricultura Familiar, Pescador Profissional.
Uarini	Agroindústria, Administração, Meio Ambiente.	Produção de Farinha, Agricultura Familiar.
Urucará	Agroecologia, Administração, Informática.	Agricultura Familiar, Piscicultura.
Urucurituba	Administração, Agroindústria, Informática.	Agricultura Familiar, Beneficiamento Extrativista.

Fonte: CETAM. Estudo Econômico e Social dos Municípios do Amazonas para Indicação de Cursos Técnicos e Qualificação Profissional. Manaus: CETAM, 2025.

Foto: Alex Pazuello/SECOM

A análise do estudo evidencia que a demanda por cursos técnicos e de qualificação profissional no Amazonas está diretamente associada às vocações econômicas de cada região, aos arranjos produtivos locais (APLs), às atividades agroextrativistas predominantes, à dinâmica logística dos municípios e às oportunidades de geração de renda. Nesse contexto, destacam-se cursos como Técnico em Administração, Técnico em Agroecologia, Técnico em Meio Ambiente, Técnico em Informática, Técnico em Agroindústria, Técnico em Logística e Técnico em Aquicultura, considerados estratégicos para fortalecer cadeias produtivas já existentes e ampliar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

Entre os cursos de qualificação profissional, sobressaem formações voltadas tanto ao fortalecimento das atividades tradicionais quanto ao empreendedorismo e ao setor de serviços, como Agricultor Familiar, Horticultor Orgânico, Pescador Profissional, Beneficiador de Produtos Extrativistas, Assistente Administrativo, Microempreendedor Individual (MEI) e Operador de Beneficiamento de Pescado, além de cursos nas áreas de beleza e gastronomia. Em conjunto, essas formações revelam a necessidade de uma política de educação profissional cada vez mais alinhada às características econômicas e sociais de cada município, capaz de transformar potencial produtivo em oportunidades de desenvolvimento local.

Os achados do estudo evidenciam essa necessidade de uma revisão da Política de Educação Profissional do Estado, direcionando a oferta de cursos para atividades com efetivo potencial de inserção produtiva e geração de renda.

Formar pessoas sem considerar as dinâmicas locais é desperdiçar talentos. A educação profissional produz melhores resultados quando dialoga diretamente com as vocações econômicas e as cadeias produtivas de cada município.

Objetivos: Geral e Específicos

Objetivo Geral

- Fortalecer a Política de Educação Profissional do Estado do Amazonas, por meio da modernização institucional do CETAM, ampliação da oferta de cursos alinhados às demandas econômicas regionais, interiorização das ações educacionais e aprimoramento dos mecanismos de gestão, transparência e inovação tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado e para a formação, qualificação e requalificação profissional da população amazonense.

Objetivos Específicos

- Revisar e atualizar a Política de Educação Profissional do Estado do Amazonas (PEP);
- Mapear e atualizar as demandas profissionais por município;
- Modernizar os serviços institucionais;
- Fortalecer a governança e a gestão institucional.

Estratégia de implementação

Para viabilizar a execução das ações previstas no Plano de Ação Detalhado, a estratégia proposta estrutura-se em três dimensões complementares. A primeira busca promover a revisão regulatória e o realinhamento da política pública de educação profissional. A segunda concentra-se na ampliação e qualificação da oferta formativa em todo o estado. A terceira destina-se à modernização institucional do CETAM, com vistas ao fortalecimento de sua capacidade operacional, gerencial e estratégica.

Portanto, podem ser identificados os seguintes eixos:

A — Regulatório

B —Oferta de educação profissional

C — Modernização institucional

Para a implementação do Plano, é necessária uma estrutura de governança capaz de assegurar o alinhamento entre os eixos estratégicos e o acompanhamento contínuo dos resultados. Para isso, propõe-se a criação de um Comitê Estratégico de Implantação, com participação da Alta Administração do CETAM. Cada ação terá um responsável designado, com autonomia para conduzir sua execução e prestar contas dos resultados alcançados. O monitoramento será realizado por meio de reuniões periódicas e instrumentos regulares de comunicação interna (boletins quinzenais ou mensais).

A execução das ações ocorrerá em diferentes fases:

FASE I — Diagnóstico e estruturação inicial: realização de diagnósticos aprofundados, construção de parcerias, capacitação inicial das equipes e documentação de processos.

FASE II — Expansão (período intermediário de implementação): implantação de modernizações, ampliação da oferta de cursos, consolidação de parcerias, implementação da certificação digital e entrada em operação dos sistemas de qualidade.

FASE III — Consolidação (até 2030): acreditação de programas, alcance das metas dos indicadores, disseminação de inovações pedagógicas e consolidação da liderança regional em educação profissional.

Há que se realizar busca ativa de recursos junto a programas governamentais, editais, lei de informática, fundos e demais instrumentos, sejam do setor público ou privado, para aporte na capacitação de pessoal e modernização institucional.

Foto: Antonio Lima/SECOM

Plano de Ação Detalhado: prioridades para os próximos anos

1. Revisão e atualização da Política de Educação Profissional do Estado do Amazonas (PEP)

Descrição da ação: revisar e atualizar a PEP, levando-se em consideração os desafios trazidos pelo surgimento de novas profissões, de modo a adequar a educação profissional às mudanças tecnológicas e ao mercado de trabalho. Para tanto, serão necessárias as seguintes sub-ações:

- Revisar os instrumentos normativos da Política de Educação Profissional;
- Adequar a política pública às novas demandas tecnológicas e produtivas;
- Incorporar diretrizes relacionadas à inovação, transformação digital e novas profissões;
- Propor minuta de atualização legislativa da PEP.

Responsável: Diretoria Acadêmica/CETAM.

Prazo: até 2030.

Recursos necessários: corpo funcional próprio.

Resultados esperados minuta de projeto de lei.

2. Levantamento, por município, das demandas profissionais para atendimento a curto, médio e longo prazo

Descrição da ação: realizar o levantamento, por município, das demandas dos setores comercial, de serviços e industrial quanto a profissionais. Para isso, é necessário:

- Identificar necessidades de mão de obra dos setores de comércio, indústria, serviços, turismo e economia criativa;
- Elaborar diagnóstico regionalizado das demandas de qualificação profissional;
- Produzir portfólio anual de cursos alinhados às necessidades econômicas locais;
- Apoiar a tomada de decisão baseada em dados territoriais.

Responsável: Diretoria Acadêmica/CETAM.

Prazo: até 2030.

Recursos necessários: equipe técnica do quadro.

Resultados esperados Portfólio anual de cursos.

3. Realinhamento da oferta de qualificação profissional e formação técnica a partir do Plano de Desenvolvimento Econômico Por Calha de Rios

Descrição da ação: ofertar cursos, treinamentos e especializações conforme a realidade factual de cada município, organizados por agrupamento de calhas de rios.

Responsável: Diretoria Acadêmica e Diretoria de Relações Empresariais e Institucionais/CETAM.

Prazo: até 2030.

Recursos necessários: técnicos do quadro de servidores e funcionários.

Resultados esperados oferta de cursos em conformidade com as vocações econômicas de cada calha de rios; ampliação da empregabilidade e do retorno de renda dos egressos em seus municípios de origem.

4. Fortalecimento da articulação com o setor produtivo e ecossistema de inovação

Descrição da ação: estabelecer parcerias estratégicas e permanentes com empresas, associações comerciais, industriais, cooperativas e instituições de pesquisa/inovação para alinhar a oferta de cursos com as demandas reais do mercado de trabalho e fomentar oportunidades de estágio, emprego e empreendedorismo. Para tanto, serão necessárias as seguintes sub-ações:

- Estudar a viabilidade de criar Conselho Consultivo Setorial com representantes de empresas e instituições de inovação por eixo tecnológico;
- Desenvolver programa de parcerias e acordos de cooperação com empresas para projetos aplicados e trabalhos práticos nos cursos;
- Estabelecer câmaras setoriais temáticas para compartilhamento de demandas de qualificação por segmento econômico;
- Implementar programa de mentoria e acompanhamento de egressos em inserção no mercado de trabalho;
- Estruturar mecanismos de feedback contínuo entre indústria e CETAM sobre competências demandadas.

Responsável: Diretoria de Relações Empresariais e Institucionais e Diretoria Acadêmica/CETAM.

Prazo: até 2030, com foco em adequações e alterações operacionais nos dois primeiros anos.

Recursos necessários: alocação de recursos humanos da administração para coordenação de parcerias; investimento em plataforma de gestão de relacionamento; apoio das diretorias acadêmica e administrativa.

Resultados esperados implantação de pelo menos três câmaras setoriais; assinatura de, no mínimo, cinco parcerias com empresas.

5. Capacitação e desenvolvimento contínuo do corpo docente e administrativo

Descrição da ação: implementar programa estruturado de desenvolvimento de competências para servidores (docentes e administrativos), com foco em atualização tecnológica, práticas pedagógicas inovadoras, gestão de projetos, transformação digital e habilidades socioemocionais, garantindo excelência na execução do Plano. Para tanto, serão necessárias as seguintes sub-ações:

- Diagnosticar lacunas de competências por área e perfil de servidor;
- Criar plano anual de capacitação com trilhas de aprendizagem por perfil profissional;
- Estabelecer parcerias com universidades e instituições de pesquisa para atualização científico-tecnológica;
- Promover programas de intercâmbio e benchmarking com outras instituições de educação profissional;
- Implementar sistema de reconhecimento e incentivos para boas práticas e inovação pedagógica.

Responsável: Diretoria de Relações Empresariais e Institucionais e Diretoria Acadêmica/CETAM.

Prazo: até 2030.

Recursos necessários: orçamento anual para cursos e certificações; liberação de carga horária para participação em eventos; parcerias com instituições de ensino superior.

Resultados esperados: 100% da equipe técnica e pedagógica com capacitação básica em transformação digital.

6. Modernização institucional

Descrição da ação: emitir certificados, diplomas e cadastros de forma automatizada. Destacam-se as seguintes sub-ações:

- Automatizar processos de emissão de certificados e diplomas;
- Ampliar a digitalização de serviços acadêmicos;
- Modernizar os sistemas de cadastro e atendimento ao aluno;
- Melhorar a transparência ativa e a experiência do usuário nos portais institucionais.

Responsável: Diretoria de Relações Empresariais e Institucionais e Diretoria Acadêmica/CETAM.

Prazo: até 2030.

Recursos necessários: recursos humanos já existentes no quadro de profissionais do Centro.

Resultados esperados: redução do tempo de entrega de certificados e diplomas e ampliação do número de cadastros nos cursos.

CETAM
AMAZONAS
CETAM
CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS

Monitoramento e avaliação para a melhoria contínua

O monitoramento e a avaliação têm como finalidade acompanhar e verificar a execução das ações previstas no Plano Estratégico de Desenvolvimento do CETAM, verificar sua aderência aos objetivos propostos, identificar dificuldades operacionais e promover ajustes contínuos durante sua execução.

A avaliação será contínua, com uso de indicadores quantitativos e qualitativos, permitindo a mensuração da efetividade das ações e o aperfeiçoamento permanente da Política de Educação Profissional.

A estrutura do monitoramento pode ser coordenada pela Diretoria Acadêmica do CETAM, com apoio das unidades administrativas, coordenações pedagógicas e demais setores envolvidos.

A proposta de monitoramento operacional deve ser executada mediante:

- Relatórios semestrais de acompanhamento;
- Painéis de indicadores institucionais;
- Avaliação periódica das metas;
- Diagnósticos regionais;
- Pesquisas de satisfação dos usuários;
- Relatórios da Ouvidoria;
- Dados estatísticos de matrículas, evasão e certificação.

Para a revisão da Política de Educação Profissional, o alinhamento da oferta de cursos às demandas regionais, a ampliação da capilaridade do atendimento nos municípios, a modernização institucional, a certificação digital, a agilidade no atendimento e o fortalecimento da transparência e da governança, foram elencados os seguintes eixos de ação com seus respectivos indicadores e metas.

Quadro 6 — Quadro resumo de monitoramento

EIXO DE AÇÃO DE MELHORIA	INDICADOR	META
Revisão da PEP	Minuta de atualização legislativa concluída.	100% até 2030
Oferta de cursos	Ampliação de cursos alinhados às demandas regionais.	100% até 2030
Interiorização	Municípios atendidos com novas ofertas.	100% dos municípios prioritários até 2030
Modernização	Percentual de serviços digitalizados.	90% até 2030
Certificação	Redução do tempo de emissão de certificados.	Redução mínima de 70%
Atendimento	Índice de satisfação dos usuários.	Superior a 95%
Transparência	Atualização do portal institucional.	Trimestral
Governança	Relatórios de monitoramento emitidos.	Semestral

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gestão de Risco

A gestão de riscos seguirá uma metodologia baseada na identificação, análise, avaliação e mitigação contínua dos riscos associados à implementação das ações. Para garantir uniformidade na avaliação, cada gestor adotará critérios padronizados de classificação dos riscos em níveis baixo, médio e alto, considerando:

- Probabilidade de ocorrência do risco;
- Impacto potencial sobre a execução da ação;
- Prioridade de tratamento em função dos resultados esperados.

Quadro 7 — Riscos identificados

N	RISCO IDENTIFICADO	PROBABILIDADE	IMPACTO	PRIORIDADE
1	Insuficiência orçamentária e restrições de recursos financeiros.	Alta	Alto	Alta
2	Resistência à mudança organizacional por servidores	Média	Alto	Alta
3	Descontinuidade administrativa e mudanças políticas	Média	Alto	Alta
4	Baixa adesão do setor produtivo às parcerias	Média	Alto	Alta
5	Lacunas tecnológicas e falta de atualização de infraestrutura	Alta	Médio	Alta

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Risco 1 — Insuficiência orçamentária e restrições de recursos

Controles preventivos:

- Planejamento orçamentário participativo; projeção de recursos alinhada com ciclos de aprovação (LOA, LDO, PPA);
- Formalização de parcerias para cofinanciamento desde a Fase I;
- Otimização contínua de processos para reduzir custos operacionais.

Plano de contingência:

- Priorização de ações conforme disponibilidade (fases sequenciais respeitam progressão de necessidade);
- Busca de alternativas de financiamento (recursos de P&D ou fontes privadas).

Risco 2 — Resistência à mudança organizacional

Controles preventivos:

- Comunicação transparente e contínua sobre objetivos, benefícios e cronograma do Plano;
- Envolvimento de lideranças e gestores desde a elaboração de estratégias;
- Programa de capacitação e desenvolvimento como base de engajamento;
- Reconhecimento de contribuições e vitórias; celebração de marcos alcançados.

Plano de contingência:

- Diagnóstico de grupos de resistência; diálogo direcionado abordando preocupações específicas;
- Suporte psicossocial e acompanhamento de colaboradores em transição;
- Ajustes de comunicação ou cronograma, se necessário; incentivos adicionais para adoção de mudanças.

Risco 3 — Descontinuidade administrativa e mudanças políticas

Controles preventivos:

- Inscrição do Plano em instrumentos legais (Decreto, Portaria, Resolução) para institucionalização;
- Aprovação da Política de Educação Profissional como Lei Ordinária;
- Engajamento de múltiplos atores (governo, setor produtivo, sociedade civil) para reduzir dependência de uma gestão;
- Documentação robusta de processos e conhecimentos para transferência entre gestores.

Plano de contingência:

- A presentação completa do Plano aos novos gestores para melhoria;
- Alinhamento de prioridades políticas — demonstração de impactos rápidos e resultados visíveis para novos mandatos;
- Flexibilização do cronograma quando necessário, preservando a essência das metas do horizonte de planejamento.

Risco 4 — Baixa adesão do setor produtivo às parcerias

Controles preventivos:

- Estudo de mercado prévio sobre interesse de empresas em parcerias;
- Proposta de valor clara para empresas (acesso a talentos, pesquisa, responsabilidade social);
- Início em setores econômicos mais dinâmicos;
- Facilitação por órgãos governamentais para legitimidade e convite, como por exemplo: acordos de cooperação com entidades de classe para atender demanda de órgãos e empresas.
- **Plano de contingência:**
- Parcerias iniciais com empresas estatais e de economia solidária como modelo de prova;
- Ampliação de escopo de parceria para além de estágio: consultoria, pesquisa, inovação aberta.

Risco 5 — Lacunas tecnológicas e falta de atualização de infraestrutura

Controles preventivos:

- Diagnóstico detalhado de infraestrutura tecnológica como etapa inicial;
- Apresentação visual e tecnológica com investimentos priorizados alinhados ao cronograma do Plano;
- Parcerias com fornecedores de tecnologia para compartilhamento de custos;
- Capacitação contínua de equipes de TI e usuários; suporte técnico ativo.

Plano de contingência:

- Estudar a possibilidade de terceirização de serviços críticos de Tecnologia da Informação, reduzindo dependência de infraestrutura local;
- Ajustes do cronograma de modernização digital, se necessário, com paralelismo a processos manuais transitórios.

AMAZONAS
GOVERNO DO ESTADO
ESCOLA DE
EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL
E TECNOLÓGICA
BERNARDO
RAMOS
GASTRONOMIA
CETAM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
TECNOLOGICA DO AMAZONAS
Secretaria de
Cultura e Economia
Criativa

Considerações sobre a interiorização

A estratégia de interiorização das ações do CETAM fundamenta-se na necessidade urgente de superar o isolamento econômico, as limitações operacionais e as desigualdades educacionais para levar educação profissional qualificada aos 62 municípios do Amazonas. Este processo é mais do que expansão territorial: é também transformação institucional alinhada à revisão e modernização da Política de Educação Profissional do Estado.

Com vasta extensão territorial, o Amazonas apresenta realidades econômicas, demográficas e sociais significativamente distintas do contexto urbano de Manaus. O distanciamento econômico, a dispersão populacional, as limitações de infraestrutura de transportes e a dificuldade de deslocamento constituem barreiras estruturais que historicamente limitaram o acesso à educação profissional qualificada. Simultaneamente, cada localidade apresenta vocações econômicas específicas, arranjos produtivos locais únicos e demandas por profissionais contextualizadas às suas realidades.

Enquanto Manaus concentra demandas em tecnologia, eletrotécnica e logística, municípios como Carauari demandam manejo florestal e beneficiamento extrativista; Parintins requer formações em turismo, eventos e produção cultural; e Coari apresenta oportunidades em petróleo e gás. Essa multiplicidade de demandas reflete a riqueza econômica e produtiva do interior, mas também evidencia a necessidade de políticas de educação profissional diferenciadas, descentralizadas e enraizadas nas realidades locais.

A interiorização exige revisão profunda da Política de Educação Profissional (PEP) do Estado, indo além da expansão geográfica de cursos. A política atual, embora conte com base legal estabelecida pela Lei nº 2.816/2003 e atualizada pela Lei Delegada nº 104/2007 e pela Lei nº 4.163/2015, revela-se insuficiente para responder às dinâmicas contemporâneas de transformação tecnológica, mudanças no mercado de trabalho e surgimento de novas profissões.

Para operacionalizar a interiorização de forma efetiva, sustentável e alinhada à realidade do interior, novas diretrizes devem orientar a reformulação da educação profissional, a partir das diretrizes de pertencimento territorial; sustentabilidade econômica; arranjos de produção atuais e potenciais no horizonte de planejamento; e transformação digital, entre outras. A fim de viabilizar o Plano, a estratégia operacional propõe a segmentação por calhas de rios e agrupamento de municípios, além do modelo híbrido de oferta de cursos, financiamento diversificado e monitoramento e avaliação regionalizada.

A interiorização da educação profissional, operacionalizada com base em uma nova política de educação profissional e em diretrizes claras, transcende a oferta de cursos. É instrumento de transformação social, econômica e ambiental do Estado. Ao formar profissionais enraizados em suas comunidades, com competências alinhadas às vocações locais e comprometidos com o desenvolvimento sustentável, o CETAM contribuirá para a redução de desigualdades territoriais e maior equidade de acesso à educação profissional qualificada, para o fortalecimento das cadeias produtivas locais e regional, para a ampliação de oportunidades de emprego e renda nos municípios e para a redução da pressão migratória para os centros urbanos.

Referências Bibliográficas

1. ABNT — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

2. AMAZONAS (Estado). Lei nº 2.816, de 24 de julho de 2003. Cria o Centro de Educação Tecnológica do Amazonas — CETAM, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 24 jul. 2003.

3. AMAZONAS (Estado). Lei Delegada nº 104, de 18 de maio de 2007. Dispõe sobre o Centro de Educação Tecnológica do Amazonas — CETAM, definindo sua estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 18 maio 2007.

4. AMAZONAS (Estado). Lei nº 4.163, de 9 de março de 2015. Dispõe sobre o CETAM, definindo-o como autarquia estadual vinculada à Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC). Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 9 mar. 2015.

5. AMAZONAS (Estado). Lei Delegada nº 123, de 31 de outubro de 2019. Atualiza a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Amazonas. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 31 out. 2019.

6. AMAZONAS (Estado). Lei nº 6.225, de 27 de abril de 2023. Atualiza o quadro de cargos do CETAM e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 27 abr. 2023.

7. BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

8. BRASIL. Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jul. 2004.

9. BRASIL. Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 — LDB, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jul. 2008.

10. BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprovou o Plano Nacional de Educação — PNE 2014-2024. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014. (Vigência prorrogada pela Lei nº 14.934/2024 até 31 dez. 2025; revogada pela Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026, que instituiu o novo PNE 2026-2036.)

11. BRASIL. Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nº 9.394/1996, nº 11.494/2007 e a Consolidação das Leis do Trabalho — CLT, e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 fev. 2017.

12. BRASIL. Lei Complementar nº 220, de 27 de novembro de 2025. Institui o Sistema Nacional de Educação (SNE). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 nov. 2025.

13. BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Institui o Plano Nacional de Educação — PNE para o decênio 2026-2036. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2026.

14. BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017. Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Brasília, DF: MEC/CNE, 2017.

15. BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEP nº 5/2020. Atualização do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio — CNCT. Brasília, DF: MEC/CNE, 2020.

16. CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS — CETAM. Diretrizes pedagógicas institucionais. Manaus: CETAM, 2021. Disponível em: https://www.cetam.am.gov.br/. Acesso em: 27 maio 2026.

17. CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS — CETAM. Estudo econômico e social dos municípios do Amazonas para indicação de cursos técnicos e qualificação profissional. Manaus: CETAM, 2025.

18. CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS — CETAM. Relatório anual de gestão 2020. Manaus: CETAM, 2021. Disponível em: https://www.cetam.am.gov.br/. Acesso em: 27 maio 2026.

19. CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS — CETAM. Regimento acadêmico do CETAM. Manaus: CETAM, 2021. Disponível em: https://www.cetam.am.gov.br/. Acesso em: 27 maio 2026.

20. PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO ESTADO DO AMAZONAS. Receitas e despesas — CETAM. Manaus: Governo do Estado do Amazonas, 2026. Disponível em: https://www.transparencia.am.gov.br/. Acesso em: 27 maio 2026.

06. HABITAÇÃO

401 Diagnóstico habitacional do Amazonas: desigualdade e pressão urbana
414 Regularização fundiária: a insegurança que impede o desenvolvimento
429 Estratégias estruturantes para a política habitacional

PARTE 06.

Programa Amazonas Habitação

Chegamos a um dos temas mais básicos e fundamentais para o bem-estar da população: a habitação. Sabe-se que, quando a política habitacional falha, quase todas as demais políticas públicas passam a operar em caráter emergencial. Isso porque moradia não é apenas infraestrutura. É segurança, saúde, pertencimento, mobilidade, dignidade, regularização fundiária, acesso a serviços públicos e estabilidade familiar. No Amazonas, porém, o tema assume uma complexidade própria devido ao crescimento urbano desordenado, às ocupações em áreas de risco, ao *déficit* habitacional concentrado em Manaus e à precariedade fundiária no interior.

A política habitacional brasileira, historicamente estruturada a partir de modelos urbanos típicos do Centro-Sul, encontra na Amazônia limites operacionais, ambientais e culturais que tornam indispensável a construção de soluções adaptadas às realidades do território. Na região, a moradia assume formas e dinâmicas próprias. Casas sobre estacas (palafitas) em áreas de várzea, comunidades ribeirinhas dispersas em centenas de quilômetros de rio, aldeias indígenas com tipologias construtivas próprias e municípios cuja logística depende quase integralmente do transporte fluvial e do comportamento dos ciclos hidrológicos são elementos com os quais o poder público precisa lidar ao tratar de habitação no Estado.

Diante desse cenário, o Plano Estratégico de Desenvolvimento organizou o Programa Amazonas Habitação como um programa guarda-chuva estadual, que articula dez eixos estratégicos integrados e permite a convergência de recursos federais, estaduais, municipais, multilaterais e privados em uma agenda única de moradia digna, desenvolvimento urbano sustentável e inclusão territorial. O programa parte do reconhecimento explícito de que a habitação não é um fim em si mesma, mas uma plataforma a partir da qual se viabiliza o acesso à cidadania, à saúde, à educação, à segurança e ao desenvolvimento econômico.

Esta proposta dialoga com os principais instrumentos de planejamento nacional e internacional: o Plano Nacional de Habitação (PlanHab), o programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) em sua atual configuração, a Lei nº 13.465/2017 (REURB), o Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/2001), a Nova Agenda Urbana da ONU-Habitat (Habitat III, Quito, 2016) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

O Programa Amazonas Habitação configura-se como a principal política estruturante de moradia, regularização fundiária e desenvolvimento urbano sustentável do Amazonas para os próximos anos.

Ao mesmo tempo, o documento propõe inovações relativas à territorialização por calhas regionais, à integração entre habitação, saneamento e infraestrutura urbana, à incorporação de bioarquitetura e materiais locais, e a um modelo de governança interfederativa adaptado à realidade dos 62 municípios amazonenses.

A arquitetura institucional do programa foi concebida para responder, simultaneamente, ao *déficit* habitacional quantitativo, à inadequação domiciliar (*déficit* qualitativo), à precariedade da infraestrutura urbana, à insegurança fundiária e à carência de capacidade técnica municipal — fatores que, combinados, mantêm o Amazonas entre as unidades federativas com piores indicadores habitacionais relativos do país.

De acordo com a Fundação João Pinheiro (FJP) e o Ministério das Cidades, o Amazonas figura entre os estados com maior proporção de *déficit* habitacional relativo do Brasil em 2022, situando-se acima de 14,5% do total de domicílios — patamar significativamente superior à média nacional de 13,2%. Em termos absolutos, estima-se que o estado apresente *déficit* habitacional total da ordem de aproximadamente 177 mil unidades, das quais cerca de 103 mil concentram-se em Manaus. Adicionalmente, o Censo 2022 identificou que mais de 450 mil domicílios no Amazonas se localizam em favelas e comunidades urbanas, totalizando 392 favelas mapeadas no Estado (IBGE, 2025).

A inadequação habitacional, mensurada pela ausência ou precariedade de saneamento, energia, materiais construtivos e regularidade fundiária, atinge percentuais ainda mais elevados, sobretudo no interior. O quadro abaixo mostra quais os 10 piores munícipios colocados para este indicador. Manaus ocupou, no período de 2019 e 2023, a 15ª pior posição entre 100 capitais e municípios brasileiros no *Ranking* do Saneamento Básico, com índice de coleta de esgoto inferior a 15%. No interior, a cobertura dos serviços de saneamento é ainda mais incipiente, e a logística fluvial dificulta a entrega de insumos e a fiscalização de obras.

Quadro 1 — Evolução do tratamento total de esgoto (ajustado) nas capitais

Código do IBGE	Município	UF	2019	2020	2021	2022	2023	Evolução (p.p.)	Evolução (%)
2800308	Aracaju	SE	53,07	51,87	55,24	72,73	68,58	15,51	29,23%
1501402	Belém	PA	2,82	3,61	3,63	2,38	19,34	16,52	585,82%
3106200	Belo Horizonte	MG	78,14	77,44	77,92	70,85	76,92	-1,22	-1,56%
1400100	Boa Vista	RR	87,93	86,13	92,06	92,8	92,43	4,5	5,12%
5300108	Brasília	DF	82,28	90,03	86,65	81,96	81,84	-0,44	-0,54%
5002704	Campo Grande	MS	60,92	61,06	63,59	66,1	61,26	0,34	0,57%
5103403	Cuiabá	MT	52,85	57,11	71,51	49,59	49,08	-3,77	-7,13%
4106902	Curitiba	PR	94,64	95,09	95,62	96,56	97,14	2,5	2,64%
4205407	Florianópolis	SC	45,55	57,84	65,14	62,75	60,14	14,59	32,03%
2304400	Fortaleza	CE	49,99	55,34	55,95	60,76	60,94	10,95	21,91%
5208707	Goiânia	GO	73,03	72,1	72,46	73,36	75,1	2,07	2,83%
2507507	João Pessoa	PB	72,5	79,81	81,96	69,43	73,93	1,43	1,97%
1600303	Macapá	AP	10,98	10,78	10,55	8,05	7,78	-3,2	-29,14%
2704302	Maceió	AL	39,71	43,03	23,73	28,1	34,41	-5,3	-13,35%
1302603	Manaus	AM	19,9	21,95	21,58	21,79	22,31	2,41	12,12%
2408102	Natal	RN	42,65	43,27	43,78	50,2	43,66	1,01	2,37%
1721000	Palmas	TO	64,28	63,3	63,2	64,48	66,79	2,51	3,90%
4314902	Porto Alegre	RS	51,6	52,42	52,72	55,42	42,66	-8,94	-17,33%
1100205	Porto Velho	RO	1,81	0	0	1,71	9,27	7,46	412,15%
2611606	Recife	PE	43,96	44,01	44,99	49,5	41,59	-2,37	-5,39%
1200401	Rio Branco	AC	21,65	21,29	19,88	0,72	19,91	-1,74	-8,04%
3304557	Rio de Janeiro	RJ	65,62	84,24	73,96	85,11	87,06	21,44	32,67%
2927408	Salvador	BA	79,29	88,05	88,36	88,34	88,45	9,16	11,55%
2111300	São Luís	MA	22,23	20,78	20,79	20,59	15,89	-6,34	-28,54%
3550308	São Paulo	SP	68,6	74,13	71,35	73,08	72,64	4,04	5,89%
2211001	Teresina	PI	25,73	22,62	22,05	25,37	19,19	-6,54	-25,43%
3205309	Vitória	ES	74,65	80,84	81,71	76,53	60,82	-13,83	-18,53%
Total					**Evolução média**			**2,32**	**24,11%**

Fonte: SINISA (2023). Elaboração: GO Associados.
Nota: nos municípios que apresentaram índices de coleta inferiores aos de tratamento, foram considerados os primeiros a fim de se evitarem distorções.

Diagnóstico habitacional do Amazonas: desigualdade e pressão urbana

Como este Plano já assinalou em diferentes momentos, o Amazonas é o maior estado brasileiro em extensão territorial, com 1.559.146,876 km², o equivalente a 18,3% do território nacional. Segundo o Censo Demográfico de 2022, sua população alcança 3.941.613 habitantes, resultando em densidade demográfica média de apenas 2,77 habitantes por km², índice significativamente inferior à média nacional de 23,6 habitantes por km². A distribuição populacional no Estado, contudo, é profundamente desigual. Aproximadamente 60% da população amazonense concentra-se na Região Metropolitana de Manaus. A capital, sozinha, reúne mais de 2,12 milhões de habitantes.

O acesso à moradia digna constitui um direito social fundamental, explicitado no artigo 6º da Constituição Federal de 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 26/2000. Além disso, é instrumento central de política pública para a redução de desigualdades e o fortalecimento da coesão social. No Amazonas, contudo, o exercício desse direito tem encontrado obstáculos estruturais que decorrem tanto do legado histórico de urbanização desordenada quanto das particularidades geográficas, climáticas e socioculturais da Amazônia.

O ciclo expansivo da Zona Franca de Manaus (ZFM), iniciado em 1967 com o Decreto-Lei nº 288, atraiu para a capital amazonense, ao longo de cinco décadas, fluxos migratórios massivos provenientes do interior do Estado e de outras unidades federativas. Como demonstram estudos da Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, a ZFM contribuiu para o crescimento econômico e para a melhoria média de indicadores de moradia na região, mas, simultaneamente, pressionou o tecido urbano de Manaus, gerando ocupações desordenadas das margens dos igarapés, áreas de várzea e encostas. O resultado é uma capital metropolitana cuja mancha urbana cresceu sobre territórios ambientalmente sensíveis, com infraestrutura aquém das necessidades demográficas.

Por outro lado, o interior do Amazonas, composto por 61 municípios, apresenta dinâmica oposta: baixa densidade demográfica, dispersão por uma malha hidroviária de mais de 20 mil quilômetros navegáveis, e dependência de transporte fluvial que onera os custos da construção civil em até 40% em relação à média nacional. Comunidades ribeirinhas, indígenas e quilombolas ocupam territórios cujas tipologias habitacionais tradicionais — palafitas, casas flutuantes, malocas — não se enquadram nos padrões usuais dos programas habitacionais federais, demandando desenhos institucionais específicos.

Entre a pressão metropolitana de Manaus e o isolamento hidroviário do interior, a política habitacional amazonense exige soluções territorialmente diferenciadas.

Esses 61 municípios distribuem-se ao longo de seis grandes calhas hidrográficas, com populações que variam de menos de 25 mil habitantes, como Beruri e Itamarati, a pouco mais de 100 mil habitantes, como Parintins e Itacoatiara. Essa disparidade demográfica entre a capital e os municípios do interior é um dos elementos centrais de qualquer estratégia habitacional. As padronizações nacionais raramente comportam, sem ajustes, a realidade demográfica amazonense.

Tabela 1 — Divisão territorial do Amazonas por calhas hidrográficas

Calhas hidrográficas estruturam a territorialização da política habitacional

O recorte territorial do Amazonas em calhas com diferentes perfis socioambientais, logísticos e demográficos constitui a base da Diretriz 1 do Programa Amazonas Habitação, referente à territorialização por calhas, orientando a alocação diferenciada de recursos.

6 calhas hidrográficas estruturantes organizam o território amazonense em sub-regiões com perfis distintos de vulnerabilidade habitacional, capacidade institucional e logística. Cada calha terá um Plano de Habitação Calha (PHC) próprio, conforme a Diretriz 1 do Programa Amazonas Habitação.

CALHA	MUNICÍPIOS	CARACTERÍSTICAS
Rio Negro / Solimões (Metropolitana)	Manaus, Iranduba, Manacapuru, Novo Airão, Rio Preto da Eva, Itacoatiara	Maior calha, com concentração populacional e pressão metropolitana
Solimões (Alto Solimões)	Tabatinga, Benjamin Constant, Atalaia do Norte, São Paulo de Olivença	Fronteira tríplice com forte presença indígena e alta complexidade logística
Médio Amazonas	Parintins, Barreirinha, Maués, Boa Vista do Ramos, Nhamundá	Presença de centros regionais, festas culturais e turismo
Madeira	Humaitá, Manicoré, Borba, Novo Aripuanã, Apuí	Eixo BR-319, vulnerabilidade a enchentes, territórios indígenas e ribeirinhos
Juruá	Carauari, Eirunepé, Itamarati, Juruá, Envira	Economia extrativista, populações tradicionais e isolamento territorial
Purus	Lábrea, Boca do Acre, Tapauá, Pauini, Canutama	Fronteira sul, pressão de garimpo e áreas indígenas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de IBGE (2023), CIB/AM Resoluções 059/2011 e 118/2018.

A política habitacional brasileira, ao longo das últimas duas décadas, evoluiu significativamente: a criação do Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social (SNHIS — Lei nº 11.124/2005), o lançamento do Plano Nacional de Habitação (PlanHab, 2009), a edição da Lei nº 11.977/2009 (Minha Casa, Minha Vida) e da Lei nº 13.465/2017 (REURB), e a recente reformulação do MCMV em 2023 — todos esses marcos contribuíram para reduzir o *déficit* nacional. Conforme o Ministério das Cidades, o *déficit* habitacional brasileiro recuou pelo segundo ano consecutivo em 2023, com diminuição de 441 mil famílias em dois anos. No mesmo período, o MCMV entregou 923.851 moradias em todo o país.

Esses avanços nacionais, contudo, ainda não se traduziram na intensidade desejada e na melhoria proporcional dos indicadores do Amazonas, que permanece entre os estados com maior proporção de *déficit* habitacional relativo do Brasil, enquanto Manaus abriga seis das maiores favelas e comunidades urbanas do Brasil, segundo o Censo 2022. A combinação de crescimento populacional acelerado da capital, fluxos migratórios contínuos do interior, custos elevados de produção e fragilidade institucional dos municípios produz um quadro de difícil reversão sem uma política estadual estruturante que amplifique e complemente as iniciativas federais.

Quadro 2 — As 20 maiores favelas e comunidades urbanas em quantidade de moradores

Favela / Comunidade urbana	UF	Nº de Moradores (mil)
Rocinha	Rio de Janeiro (RJ)	72.021
Sol Nascente	Brasília (DF)	70.908
Paraisópolis	São Paulo (SP)	58.527
Cidade de Deus/Alfredo Nascimento	Manaus (AM)	55.821
Rio das Pedras	Rio de Janeiro (RJ)	55.653
Heliópolis	São Paulo (SP)	55.583
Comunidade São Lucas	Manaus (AM)	53.674
Coroadinho	São Luís (MA)	51.050
Baixadas da Estrada Nova Jurunas	Belém (PA)	43.105
Beiru / Tancredo Neves	Salvador (BA)	38.871
Pernambués	Salvador (BA)	35.110
Zumbi dos Palmares/Nova Luz	Manaus (AM)	34.706
Santa Etelvina	Manaus (AM)	33.031
Baixadas da Condor	Belém (PA)	31.321
Colônia Terra Nova	Manaus (AM)	30.142
Jacarezinho	Rio de Janeiro (RJ)	29.766
Vila São Pedro	São Bernardo do Campo (SP)	28.466
Cidade Olímpica	São Luís (MA)	27.326
Chafik / Macuco	Mauá (SP)	26.835
Grande Vitória	Manaus (AM)	26.733

Fonte: Censo Demográfico 2022: Favelas e Comunidades Urbanas: Características urbanísticas do entorno dos domicílios.

O dimensionamento do problema habitacional no Amazonas exige uma abordagem integrada que articule duas dimensões complementares e indissociáveis: o *déficit* habitacional quantitativo (necessidade de produção de novas unidades) e a inadequação habitacional qualitativa (conjunto de carências estruturais que comprometem a habitabilidade de domicílios existentes). Tratadas conjuntamente, essas duas dimensões revelam a real magnitude do desafio enfrentado pelo Estado e orientam o desenho das intervenções estratégicas do Programa Amazonas Habitação.

► Dimensão quantitativa: a necessidade de novas unidades

O *déficit* quantitativo refere-se à demanda por produção de novas moradias para atender a quatro componentes principais: habitação precária (domicílios rústicos e improvisados), coabitação familiar involuntária, ônus excessivo com aluguel urbano e adensamento excessivo em domicílios alugados.

O Amazonas figura entre as três unidades federativas com maior *déficit* habitacional relativo do Brasil, com aproximadamente 11,3% do total de domicílios em situação de *déficit* — patamar quase duas vezes superior à média nacional. Em termos absolutos, o *déficit* total no Estado é estimado entre 145 mil e 160 mil domicílios, dos quais cerca de 119,6 mil concentram-se na capital Manaus, evidenciando o caráter predominantemente metropolitano do problema.

Tabela 2 — Composição do *déficit* habitacional quantitavivo do Amazonas

Aluguel caro e coabitação somam 70% do *déficit* habitacional urbano

Decomposição metodológica do déficit habitacional quantitativo do Amazonas em 2023, conforme metodologia da Fundação João Pinheiro. A predominância da coabitação e do ônus excessivo aponta para políticas que combinem produção habitacional, locação social e subsídio direto.

70% do *déficit* concentra-se em coabitação familiar (33%) e ônus excessivo com aluguel (37%), apontando para um perfil predominantemente urbano e socioeconômico. Apenas 18% corresponde a habitação efetivamente precária (rústica ou improvisada).

COMPONENTE	% *DÉFICIT*	DOMICÍLIOS
Ônus excessivo com aluguel	37%	≈ 58.000
Coabitação familiar involuntária	33%	≈ 52.000
Habitação precária (rústica/improvisada)	18%	≈ 28.000
Adensamento excessivo em alugados	12%	≈ 19.000

Fonte: FJP/Ministério das Cidades, com base na PNAD Contínua 2023; Realtime1, 2024.

A leitura dessa composição revela um dado estratégico fundamental: 70% do *déficit* concentra-se em coabitação familiar (33%) e ônus excessivo com aluguel (37%), configurando um perfil predominantemente urbano e socioeconômico. Apenas 18% corresponde a habitação efetivamente precária do ponto de vista construtivo. Esse desenho impõe uma resposta de política pública multifacetada, que combine simultaneamente:

- Produção de novas unidades habitacionais em escala;
- Expansão de programas de locação social;
- Transferência de renda focalizada por meio de subsídio direto à moradia para famílias de baixa renda urbana.

É necessário registrar, contudo, uma importante limitação metodológica. O recorte estatístico oficial tende a subestimar o *déficit* em territórios com alta proporção de moradias autoconstruídas em ambientes ambientalmente vulneráveis — como as ocupações em palafitas nos igarapés de Manaus —, pois muitas dessas unidades não são classificadas como rústicas ou improvisadas no Censo. Considerando o critério de habitabilidade efetiva, o *déficit* real do Amazonas pode ser de 15% a 25% superior ao estimado, elevando o número total para uma faixa entre 180 mil e 200 mil domicílios. Essa correção é incorporada ao planejamento físico-financeiro do Programa Amazonas Habitação.

► Dimensão qualitativa: a inadequação dos domicílios existentes

A inadequação habitacional refere-se a domicílios que, embora existentes, apresentam características que comprometem a qualidade de vida de seus moradores. Compreende cinco componentes: carência de serviços de infraestrutura, como abastecimento de água, esgotamento sanitário, energia elétrica e coleta de lixo, inadequação fundiária decorrente da irregularidade da posse, adensamento excessivo em domicílios próprios, cobertura inadequada e ausência de banheiro de uso exclusivo.

No Amazonas, a inadequação habitacional supera amplamente o *déficit* quantitativo. Os principais gargalos qualitativos identificados são:

- Saneamento básico: apenas 24,3% da população do Amazonas tem acesso à coleta de esgoto, e somente 21,4% do esgoto gerado recebe tratamento. Manaus figura entre as piores capitais brasileiras nesse indicador.
- Inadequação fundiária: aproximadamente 60% dos domicílios em ocupações irregulares no estado não dispõem de título de propriedade ou instrumento jurídico equivalente.
- Cobertura precária: em comunidades ribeirinhas e indígenas, é recorrente o uso de telhas de fibrocimento degradadas ou materiais improvisados como lona e palha sem manutenção.
- Ausência de banheiro exclusivo: persistente em comunidades ribeirinhas, com banheiros externos compartilhados ou ausentes, uma situação diretamente associada à alta incidência de doenças de veiculação hídrica.
- Adensamento excessivo: nas zonas Leste e Norte de Manaus, é frequente encontrar domicílios próprios abrigando de cinco a oito pessoas em residências de um a dois dormitórios.

Tabela 3 — Inadequação habitacional - Amazonas x Brasil

Amazonas tem *déficit* de saneamento superior a 30 pontos em relação à média nacional

Indicadores selecionados de inadequação habitacional do Amazonas comparados à média brasileira (2022/2023): a precariedade do saneamento e a alta proporção de domicílios em assentamentos precários compõem o núcleo do desafio qualitativo do estado.

–31,7 pontos percentuais — defasagem do Amazonas frente à média nacional na cobertura de coleta de esgoto. É a maior assimetria observada nos seis indicadores qualitativos analisados pela FJP/SNIS para o estado.

INDICADOR QUALITATIVO	AMAZONAS	BRASIL	Δ P.P.
Cobertura de coleta de esgoto	24,3%	56,0%	–31,7
Tratamento de esgoto	21,4%	52,2%	–30,8
Cobertura de água tratada	75,2%	84,2%	–9,0
Cobertura de coleta de lixo	82,1%	94,5%	–12,4
Domicílios com banheiro exclusivo	92,4%	97,8%	–5,4
Domicílios em assentamentos precários	23,8%	10,9%	+12,9

Fonte: FJP/Ministério das Cidades com base na PNAD Contínua e Censo 2022; SNIS 2022. Compilação própria.

A defasagem mais crítica situa-se no saneamento básico: o Amazonas apresenta 31,7 pontos percentuais abaixo da média nacional na cobertura de coleta de esgoto — a maior assimetria observada entre os seis indicadores qualitativos analisados. Soma-se a isso o fato de que 23,8% dos domicílios estado encontram-se em assentamentos precários, mais que o dobro do índice nacional. A análise integrada das duas dimensões do problema habitacional amazonense permite formular três conclusões diagnósticas centrais que estruturam o Programa Amazonas Habitação:

I. O desafio habitacional do estado não se resolve apenas com a produção de novas unidades. Embora o *déficit* quantitativo seja substancial (entre 145 mil e 200 mil domicílios), a inadequação qualitativa atinge volume quatro vezes maior, alcançando cerca de 600 mil domicílios. A política habitacional precisa, portanto, operar simultaneamente na produção, na melhoria e na regularização.

II. O problema é predominantemente urbano e metropolitano, com forte concentração em Manaus, mas apresenta especificidades territoriais — comunidades ribeirinhas e indígenas — que exigem soluções construtivas, tecnológicas e fundiárias diferenciadas, incompatíveis com o modelo habitacional padrão.

III. A precariedade habitacional do Amazonas é, em larga medida, uma precariedade de infraestrutura urbana, em especial de saneamento, e uma precariedade jurídica, expressa na ausência de titularidade dominial. Sem enfrentamento estrutural desses dois vetores, qualquer política de produção habitacional terá impacto limitado e não sustentável.

Essas conclusões fundamentam a arquitetura dos quatro eixos estratégicos do Programa Amazonas Habitação, que articulam, de forma coordenada: produção habitacional em escala, regularização fundiária urbana e rural, infraestrutura urbana e saneamento integrado e melhoria habitacional incremental e assistência técnica.

► Favelas e assentamentos precários: o retrato de uma dívida histórica

Por décadas, o Amazonas conviveu com um problema habitacional cuja real magnitude permaneceu parcialmente oculta sob estatísticas defasadas e metodologias incapazes de capturar a complexidade do território amazônico. Esse cenário começou a mudar com a nova metodologia censitária de identificação e mapeamento de favelas e comunidades urbanas, que substituiu o conceito anterior de aglomerados subnormais e proporcionou, pela primeira vez, um retrato técnico e oficialmente reconhecido da informalidade habitacional brasileira.

Os números revelados são contundentes e exigem do poder público uma resposta à altura: o Amazonas concentra 453.187 domicílios distribuídos em 392 favelas e comunidades urbanas, abrigando aproximadamente 1,4 milhão de amazonenses. Em outras palavras, mais de 35% da população do estado vive hoje em assentamentos precários. Trata-se de mais de um terço da população sem pleno acesso à cidade, à moradia digna e à segurança habitacional asseguradas pela Constituição.

A dimensão de um problema que não pode mais ser ignorado aparece na precariedade habitacional de Manaus, hoje uma das capitais brasileiras com maior proporção de moradores em favelas.

Esses não são apenas números: são histórias de famílias amazonenses que há gerações aguardam uma política pública capaz de transformar sua realidade. O Programa Amazonas Habitação parte do reconhecimento de que enfrentar esse passivo é uma obrigação inadiável do Estado.

A análise da distribuição territorial dos assentamentos precários revela um dado incontornável: Manaus concentra 86% dos domicílios em favelas e 60% das comunidades urbanas de todo o estado, somando cerca de 388 mil domicílios distribuídos em 233 favelas. A capital amazonense não apenas lidera o *ranking* de favelização da Região Norte, como também figura entre as cinco capitais brasileiras com maior proporção de moradores em assentamentos precários.

Esse retrato não é fruto do acaso, nem pode ser atribuído a fatores externos ou inevitáveis. É o resultado direto de décadas de omissão, de políticas habitacionais descontinuadas, de planejamento urbano insuficiente e da ausência de uma estratégia estruturante de Estado capaz de acompanhar o ritmo do crescimento da cidade. Manaus cresceu, prosperou economicamente, tornou-se polo industrial estratégico do país, mas sua expansão urbana não foi acompanhada por uma política habitacional digna do tamanho de sua importância.

Tabela 4 — Distribuição dos assentamentos precários no Amazonas

Recorte territorial	Domicílios	Favelas/ comunidades	Participação no total estadual
Manaus	≈ 388.000	233	86% dos domicílios / 60% das favelas
Demais municípios	≈ 62.847	159	14% dos domicílios / 40% das favelas
Total Amazonas	450.847	392	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Este Plano Estratégico de Desenvolvimento, por meio do Programa Amazonas Habitação, assume, portanto, um compromisso claro: Manaus será tratada com a prioridade que sua realidade exige, sem que isso signifique abandonar o restante do estado.

Foto: Jander Souza Fotografia

► A geografia da desigualdade: as margens dos igarapés

A história dos assentamentos precários de Manaus é, em larga medida, a história das margens de seus igarapés. As ocupações distribuem-se ao longo do Mestre Chico, do Quarenta, do Educandos, do São Raimundo, do Bindá e do Manaus, entre outros — conformando um cinturão de precariedade que acompanha os cursos d'água que cortam a cidade.

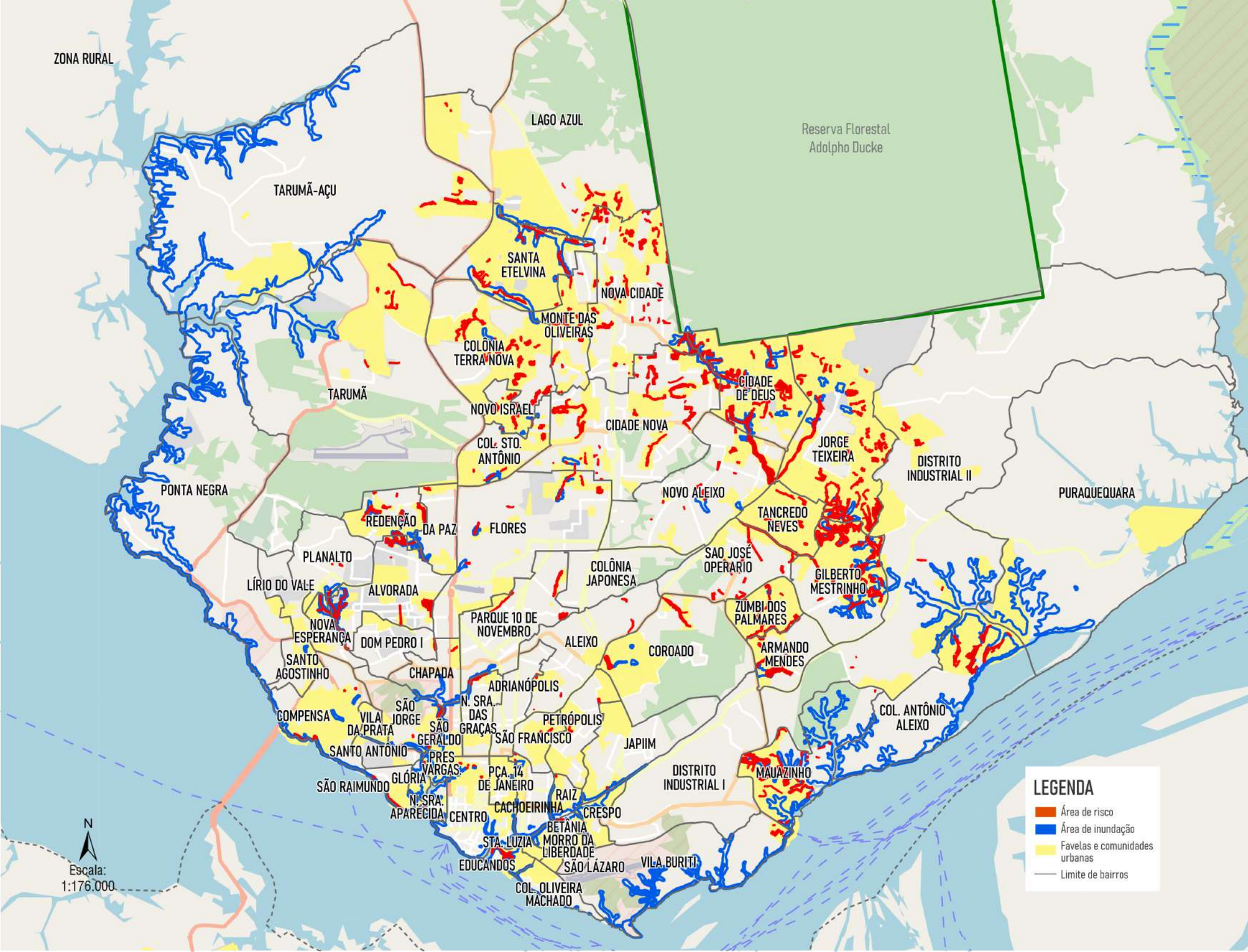
A origem desse padrão é conhecida e remonta aos grandes fluxos migratórios deflagrados a partir da década de 1970, quando a consolidação da Zona Franca atraiu para Manaus contingentes populacionais que o planejamento urbano da época não estava preparado — e tampouco foi capacitado — para receber. Famílias trabalhadoras, que vieram para construir o desenvolvimento do Amazonas, foram empurradas para áreas de várzea, para terrenos alagadiços, para a margem dos rios urbanos, em ocupações sem infraestrutura, sem saneamento e sem qualquer perspectiva de regularização.

As marcas da omissão histórica

O passivo urbano acumulado ao longo de décadas criou um padrão de moradia marcado por quatro injustiças que ainda persistem:

- Vulnerabilidade ambiental: com famílias submetidas a cheias periódicas e ao risco permanente de perda de seus bens e de suas vidas.
- Ausência de infraestrutura básica: com bairros inteiros sem saneamento, sem drenagem adequada, sem pavimentação digna.
- Contaminação dos igarapés: transformados em receptores de esgoto in natura, numa agressão simultânea ao meio ambiente e à saúde pública.
- Insegurança fundiária: com centenas de milhares de famílias que, mesmo após décadas no mesmo local, ainda não possuem o título de sua casa.

Muitos anos de intervenções pontuais, descontinuadas e sem articulação estratégica não foram capazes de reverter esse quadro. O Programa Amazonas Habitação rompe com essa lógica fragmentada e propõe, pela primeira vez, uma estratégia integrada, de longo prazo e em escala compatível com o tamanho do desafio.


ZONA RURAL
Reserva Florestal
Adolpho Ducke
LAGO AZUL
TARUMÃ-AÇU
SANTA
ETELVINA
NOVA CIDADE
MONTE DAS
OLIVEIRAS
COLÔNIA
TERRA NOVA
TARUMÃ
CIDADE
DE DEUS
NOVO ISRAEL
CIDADE NOVA
COL. STO.
ANTÔNIO
JORGE
TEIXEIRA
DISTRITO
INDUSTRIAL II
PONTA NEGRA
NOVO ALEIXO
PURAQUEQUARA
TANCREDO
NEVES
REDENÇÃO
DA PAZ
FLORES
PLANALTO
SAO JOSÉ
OPERARIO
COLÔNIA
JAPONESA
GILBERTO
MESTRINHO
LÍRIO DO VALE
ALVORADA
ZUMBI DOS
PALMARES
NOVA
ESPERANÇA
PARQUE 10 DE
NOVEMBRO
DOM PEDRO I
ALEIXO
COROADO
ARMANDO
MENDES
SANTO
AGOSTINHO
CHAPADA
ADRIANÓPOLIS
SÃO
JORGE
N. SRA.
DAS
GRAÇAS
COL. ANTÔNIO
ALEIXO
COMPENSA
VILA
DA PRATA
SÃO
GERALDO
PETRÓPOLIS
SÃO FRANCISCO
SANTO ANTÔNIO
JAPIIM
PRES.
VARGAS
GLÓRIA
PÇA. 14
DE JANEIRO
DISTRITO
INDUSTRIAL I
MAUAZINHO
SÃO RAIMUNDO
N. SRA.
APARECIDA
CENTRO
CACHOEIRINHA
RAIZ
CRESPO
BETÂNIA
STA. LUZIA
MORRO DA
LIBERDADE
EDUCANDOS
SÃO LÁZARO
VILA BURITI
COL. OLIVEIRA
MACHADO
N
Escala:
1:176.000
LEGENDA
Área de risco
Área de inundação
Favelas e comunidades urbanas
Limite de bairros

► No interior, o desafio habitacional também avança

Seria um equívoco — e uma injustiça — tratar o desafio habitacional do Amazonas como um problema exclusivo da capital. Em Itacoatiara, Parintins, Manacapuru, Tefé, Tabatinga, Humaitá, Coari e em praticamente todas as cidades de porte médio do Estado, repetem-se, em menor escala, os mesmos padrões de ocupação irregular observados em Manaus: áreas centrais degradadas, periferias sem infraestrutura e margens de igarapés ocupadas por famílias sem alternativa.

Ao todo, o interior amazonense concentra aproximadamente 62,8 mil domicílios em 159 comunidades precárias. Esse contingente, embora menor em termos absolutos, exige atenção estratégica por dois motivos fundamentais. Primeiro, porque os municípios do interior não dispõem, sozinhos, da capacidade técnica e financeira necessária para enfrentar o problema. Cabe ao Estado o papel de estender a mão a essas prefeituras, oferecendo cooperação técnica, recursos e estrutura operacional para que nenhuma cidade amazonense seja deixada para trás.

Segundo, porque agir agora no interior é uma medida preventiva indispensável. As cidades médias do Amazonas vivem hoje processos acelerados de expansão urbana. Se nada for feito, em uma ou duas décadas estaremos enfrentando, em escala multiplicada pelo interior, o mesmo problema que hoje desafia Manaus. É mais barato, mais inteligente e mais humano prevenir do que remediar.

O retrato traçado neste capítulo não é apenas um diagnóstico técnico — é uma denúncia silenciosa de gerações de amazonenses que esperaram tempo demais por uma política habitacional à altura de sua dignidade. Diante dessa realidade, o Programa Amazonas Habitação assume cinco compromissos públicos:

I. Tratar Manaus com a prioridade que sua escala exige, sem deixar de atuar com firmeza no interior, garantindo que o direito à moradia digna chegue a todas as regiões do Amazonas.

II. Enfrentar de forma integrada o desafio dos igarapés, combinando remanejamento seguro de famílias em áreas de risco, urbanização das áreas consolidadas, recuperação ambiental dos cursos d'água e produção habitacional em locais adequados. Os igarapés de Manaus voltarão a ser patrimônio da cidade, não símbolo de sua desigualdade.

III. Articular esforços com a União e os municípios, porque uma dívida histórica desta dimensão não se resolve isoladamente. O Programa estrutura cofinanciamento federativo, mobiliza recursos do FGTS, do Fundo Nacional de Habitação de interesse social (FNHIS) e de operações de crédito internacionais, e estabelece pactos sólidos com cada prefeitura amazonense.

IV. Levar a segurança do título de propriedade às famílias que há décadas vivem na incerteza. A regularização fundiária deixará de ser tratada como ação isolada e passará a ser componente obrigatório de todas as intervenções habitacionais e urbanísticas do Programa. Cada família amazonense merece ter o documento de sua casa nas mãos.

V. Romper definitivamente com a lógica das ações pontuais e eleitoreiras, substituindo-a por uma política de Estado, com planejamento técnico, metas mensuráveis, transparência e continuidade, pois o problema habitacional do Amazonas é grande demais para ser tratado com soluções pequenas.

► Regularização fundiária: a insegurança que impede o desenvolvimento

A insegurança fundiária é, talvez, a dimensão mais invisível e ao mesmo tempo mais paralisante do problema habitacional no Amazonas. Ela não se manifesta necessariamente em telhados que vazam ou em paredes que desabam — ela se expressa na ausência de um documento, na inexistência de um registro, na fragilidade jurídica de quem ocupa há décadas um pedaço de terra sem que o Estado reconheça formalmente essa ocupação. Estima-se que mais de 270 mil domicílios urbanos não possuam título definitivo de propriedade no Estado. São famílias que, mesmo após 20, 30 ou 40 anos no mesmo endereço, permanecem juridicamente invisíveis para o sistema fundiário brasileiro.

As consequências dessa invisibilidade são profundas, concretas e se acumulam ao longo de gerações. Sem o título de propriedade, a família não consegue acessar linhas de crédito habitacional para reformar ou ampliar sua moradia. Não pode inscrevê-la em programas formais de habitação que exigem comprovação de vínculo com o imóvel. Não dispõe de garantia real para financiamentos de qualquer natureza. Não pode transferi-la formalmente por herança, expondo seus descendentes ao risco de perda do patrimônio construído ao longo de décadas de trabalho. E vive permanentemente sob a ameaça latente de disputas possessórias ou de remoções que, sem a proteção jurídica do título, são muito mais difíceis de contestar. Para o município, a ausência de cadastro georreferenciado dos imóveis trava o planejamento urbano, impede a correta tributação do patrimônio imobiliário e compromete a prestação eficiente de serviços públicos, um ciclo vicioso que penaliza toda a cidade.

Um marco legal disponível, mas subutilizado

A Lei Federal nº 13.465 de 2017 representou avanço normativo significativo ao instituir a Regularização Fundiária Urbana e criar instrumentos mais ágeis e eficazes para sua implementação. A norma estabeleceu duas modalidades centrais de atuação: a REURB-S[1], destinada a núcleos urbanos informais ocupados predominantemente por população de baixa renda, e a REURB-E[2], aplicável às demais hipóteses. Criou também a Certidão de Regularização Fundiária, que permite a titulação por ato único, simplificando radicalmente o processo que antes exigia múltiplas etapas administrativas e judiciais. Introduziu instrumentos inovadores como a legitimação fundiária e a legitimação de posse, ampliou o protagonismo dos municípios no processo e eliminou uma série de exigências burocráticas que historicamente tornavam a regularização inacessível às populações mais vulneráveis. O marco legal, portanto, existe, é moderno e está disponível há quase uma década. O que faltou, sistematicamente, foi a vontade política de aplicá-lo na escala e com a continuidade que o Amazonas exige.

Os números produzidos pelas próprias instituições estaduais comprovam essa lacuna com eloquência. Entre 2019 e 2024, a Secretaria de Estado das Cidades e Territórios emitiu 4.572 títulos definitivos de propriedade, volume que, somado ao conjunto de ações do Programa Amazonas Meu Lar, totaliza aproximadamente 16.933 títulos concedidos desde o início da gestão estadual. Em 2025, a SECT intensificou seus esforços e encerrou o ano com 10.628 atos de regularização fundiária, incluindo a entrega de 1.700 títulos definitivos para moradores de Manaus e do interior. A meta estabelecida para 2026 é alcançar o total acumulado de 10.020 títulos definitivos emitidos pela SECT, além da meta do programa de ampliar para 14 mil títulos ao longo do ano. São números que representam avanço real e que merecem reconhecimento — mas que, confrontados com um passivo estimado em mais de 270 mil domicílios sem regularização, revelam que o ritmo atual de titulação precisará ser exponencialmente ampliado para que o problema seja enfrentado em escala adequada dentro de um horizonte de tempo razoável.

Um passo institucional relevante foi dado em 2023 com a assinatura do Termo de Cooperação Técnica entre o Governo do Amazonas e a Corregedoria do Tribunal de Justiça do Amazonas, no âmbito do Programa Permanente de Gestão Fundiária e Sustentabilidade da Amazônia. Essa parceria acelerou a tramitação dos processos de titulação, integrou os sistemas de registro cartorial e introduziu ferramentas tecnológicas que reduziram o tempo médio entre a vistoria e a emissão do título.

Em junho de 2025, a Corregedoria-Geral de Justiça do Amazonas lançou o Guia Prático de Regularização Fundiária Urbana, publicação técnica que sistematiza os procedimentos da REURB no Estado e orienta gestores públicos, registradores, profissionais do direito

1. REURB-S: Regularização Fundiária Urbana de Interesse Social
2. REURB-E: Regularização Fundiária Urbana de Interesse Específico

e cidadãos sobre os caminhos disponíveis para a regularização. A Semana Solo Seguro, realizada em 2025 com a participação articulada de órgãos estaduais, municipais e do Judiciário, viabilizou mais de 12 mil atos de regularização em uma única semana, demonstrando que, quando há coordenação e determinação institucional, a escala é alcançável.

A complexidade da regularização fundiária no Amazonas é potencializada por uma dimensão territorial única no país. No meio rural e nas áreas de transição urbano-rural — que no Amazonas frequentemente incluem comunidades ribeirinhas, assentamentos em várzeas e ocupações em áreas de proteção ambiental —, a sobreposição entre terras públicas federais sob gestão do INCRA, do Serviço Florestal Brasileiro e da Secretaria de Patrimônio da União, terras indígenas demarcadas, unidades de conservação e ocupações tradicionais consolidadas cria um labirinto jurídico que demanda articulação federativa robusta e continuada.

Articulação esta que, historicamente, nunca foi devidamente priorizada pela política fundiária brasileira. O Programa Terra Legal, do governo federal, e o Programa Estadual de Regularização Fundiária Rural, coordenado pela SECT, têm operado com resultados importantes em determinados territórios, mas em escala consistentemente inferior à demanda acumulada.

Diante desse diagnóstico, o Plano Estratégico de Desenvolvimento assume um compromisso estruturante e inegociável: a regularização fundiária será tratada não como ação complementar ou secundária da política habitacional, mas como eixo transversal que perpassa e condiciona todas as demais intervenções do programa habitacional.

O título de propriedade não é um documento burocrático. É o instrumento pelo qual o Estado reconhece formalmente que aquela família tem direito sobre aquele pedaço de chão. É a base sobre a qual se constrói a segurança habitacional permanente. E é, portanto, condição estruturante para o sucesso de qualquer política habitacional que aspire ir além do imediatismo e produzir transformação real e duradoura na vida das famílias amazonenses.

► Um abismo que precisa ser encerrado

Existe, no Amazonas, uma fratura territorial que a política habitacional brasileira historicamente ignorou ou tratou com insuficiência: o abismo entre Manaus e os 61 municípios do interior. Essa fratura não é apenas quantitativa, afinal, não se trata apenas de Manaus ter mais *déficit* porque tem mais gente. Ela é qualitativa, institucional e estrutural, e se manifesta com particular intensidade na dimensão habitacional. Os indicadores do interior amazonense são, em diversas dimensões críticas, ainda mais graves do que os da capital — e isso num estado que já figura entre os piores do país em praticamente todos os indicadores habitacionais relevantes.

Tabela 5 — Indicadores comparados - Manaus x interior

Diferença no acesso à habitação e baixa cobertura de Planos Diretores expõem desequilíbrios territoriais

Indicadores comparativos entre Manaus/RMM e os municípios do interior do Amazonas. As assimetrias justificam a Diretriz 7 do Programa, voltada à redução do hiato entre capital e interior, e a reserva mínima de 35% dos recursos para os 61 municípios do interior.

4,4× mais unidades habitacionais por 100 mil hab. em Manaus do que no interior, refletindo a assimetria histórica do MCMV que o Programa Amazonas Habitação busca corrigir. Apenas 25% dos municípios dispõem de Plano Diretor em vigor.

DIMENSÃO	MANAUS / RMM	INTERIOR
Cobertura de água tratada	83,1%	61,5%
Cobertura de esgoto	32,35%	8,9%
Domicílios em favelas	≈ 53,9%	≈ 7%
Custo médio de produção UH (R$/m²)	R$ 2.300	R$ 3.000–3.800
Capacidade técnica municipal	Alta (SEMHAF)	Baixa a média
Acesso ao MCMV (UH/100 mil hab.)	≈ 620	≈ 140
Cobertura de Plano Diretor	100%	≈ 25% dos municípios
Cobertura de PLHIS atualizado	Sim	< 10% dos municípios

Fonte: Compilação própria a partir de SNIS 2022, FJP/MCID 2024, IBGE Censo 2022 e CAU/AM 2022.

A leitura cuidadosa desses números revela contradições que qualquer política pública séria precisa enfrentar de frente. O interior amazonense, que concentra municípios com as piores coberturas de saneamento do país — em localidades como Beruri, Itamarati e Atalaia do Norte a cobertura de coleta de esgoto se aproxima de zero —, recebe proporcionalmente uma fração ínfima dos investimentos habitacionais federais.

Enquanto Manaus contabiliza aproximadamente 620 unidades habitacionais entregues pelo Minha Casa, Minha Vida por 100 mil habitantes, o interior registra apenas 140 — uma razão de mais de quatro para um que não encontra justificativa técnica, demográfica ou social. Ela é, em essência, o produto de décadas de planejamento habitacional que tratou a logística como obstáculo intransponível e o custo como impedimento definitivo, em vez de tratá-los como desafios a serem superados por soluções criativas e adaptadas.

O problema da capacidade institucional dos municípios do interior merece atenção particular, pois é frequentemente subestimado nos diagnósticos habitacionais convencionais. Apenas um em cada quatro municípios amazonenses possui Plano Diretor em vigor, e menos de 10% dispõem de Plano Local de Habitação de Interesse Social (PLHIS) atualizado.

Isso significa que a esmagadora maioria dos municípios do interior do estado simplesmente não possui os instrumentos básicos de planejamento territorial que são pré-requisitos para acessar recursos federais de habitação, elaborar projetos habitacionais adequados, conduzir processos de regularização fundiária ou implementar políticas de controle do uso e ocupação do solo. Sem Plano Diretor, sem PLHIS, sem corpo técnico qualificado e sem estrutura administrativa mínima, esses municípios ficam alijados dos programas habitacionais — não por falta de demanda, que é enorme, mas por falta das condições institucionais que o sistema federal exige para liberar recursos.

O custo de produção habitacional no interior agrava ainda mais esse quadro. Construir uma unidade habitacional no interior do Amazonas custa entre 30% e 60% mais caro do que em Manaus, reflexo dos custos de logística fluvial, da escassez de mão de obra especializada, da dificuldade de acesso a materiais de construção convencionais e da necessidade de adaptações tipológicas às condições ambientais e territoriais locais.

Paradoxalmente, é onde o custo é maior que os investimentos são menores, numa inversão de prioridades que o Programa Amazonas Habitação se propõe a corrigir de forma estrutural, e não apenas pontual.

A resposta do Plano Estratégico de Desenvolvimento a esse diagnóstico é deliberada, explícita e vinculante: fica estabelecida a destinação mínima de 35% dos recursos totais do Programa Amazonas Habitação aos 61 municípios do interior, acompanhada de um conjunto articulado de medidas de capacitação institucional e assistência técnica continuada. Esse percentual, aliás, não é arbitrário. Ele reflete o reconhecimento de que a correção de uma distorção histórica exige ação afirmativa na alocação de recursos, e não apenas a declaração de boa intenção.

A Superintendência Estadual de Habitação (SUHAB) será mobilizada para prestar assistência técnica direta às prefeituras do interior, apoiando a elaboração e atualização de Planos Diretores e Planos Locais de Habitação de Interesse Social (PLHISs), assim como o desenvolvimento de projetos habitacionais adaptados às condições locais, a capacitação de servidores municipais e a estruturação de processos de regularização

fundiária nos principais núcleos urbanos de cada município. Modelos construtivos diferenciados, adaptados às realidades climáticas, geográficas, culturais e logísticas de cada sub-região do interior, serão desenvolvidos e disponibilizados como referência técnica para as prefeituras parceiras.

O Programa Amazonas Habitação, integrante do Plano Estratégico de Desenvolvimento, reconhece também a dimensão preventiva dessa atuação. As cidades médias do Amazonas, como Parintins, Itacoatiara, Manacapuru, Tefé, Tabatinga, Coari e Humaitá, vivem hoje processos acelerados de crescimento urbano, com taxas de expansão demográfica que, em alguns casos, superam as da própria capital em termos relativos. Se nenhuma intervenção estruturante for realizada agora, essas cidades reproduzirão, em uma ou duas décadas, o padrão de favelização consolidado em Manaus — com o agravante de que, por seu menor porte, terão ainda menos capacidade de enfrentá-lo. A conta do adiamento é sempre mais cara do que o investimento preventivo. O Programa Amazonas Habitação escolhe, deliberadamente, pagar o custo menor agora.

► Infraestrutura urbana: não existe moradia digna sem cidade digna

Uma das armadilhas mais recorrentes das políticas habitacionais brasileiras é tratar a moradia como um objeto isolado, como se a qualidade de vida de uma família dependesse exclusivamente das características físicas da edificação em que habita. A legislação brasileira, desde a Lei Federal nº 11.124, de 2005, que instituiu o Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social, assim como as diretrizes internacionais da ONU-Habitat, é explícita ao definir moradia adequada como aquela que reúne não apenas condições construtivas satisfatórias, mas também acesso ao saneamento básico, fornecimento regular de energia elétrica, mobilidade urbana, drenagem adequada e serviços públicos de qualidade.

Uma casa nova entregue em um loteamento sem esgoto, sem pavimentação, sem transporte público e sujeita a alagamentos periódicos não é uma solução habitacional — é um problema habitacional em outro endereço.

G.R.E.S. REINO UNIDO LIBERDADE
09

► Saneamento básico: a vergonha que persiste e o avanço que precisa ser acelerado

O saneamento básico é a dimensão em que o Amazonas acumula seu passivo mais grave e historicamente mais negligenciado. Os dados do Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico, com ano-base 2023, e as avaliações do *Ranking* do Saneamento do Instituto Trata Brasil — a mais completa avaliação pública dos indicadores de saneamento das cem cidades mais populosas do Brasil — revelam um quadro que, embora em processo de melhora, ainda exige esforço colossal para ser superado.

Manaus figura na 87ª posição entre os 100 municípios analisados no *Ranking* do Saneamento de 2025, ano-base 2023, e na 82ª posição no *ranking* de 2026, com base nos dados de 2024, o que representa avanço de 16 posições em relação à posição histórica de 98º lugar que a cidade ocupava quando a concessão dos serviços foi firmada, em 2018.

Esse progresso é real e merece ser reconhecido: a cobertura de esgotamento sanitário em Manaus passou de 16% em 2018 para 32,35% em 2024, conforme o Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico (SINISA), e já supera os 40% considerando os avanços operacionais registrados em 2025. Entre 2019 e 2023, Manaus foi a capital da Região Norte que mais investiu em saneamento básico — o sexto maior volume de investimentos no país, com mais de R$ 1,158 bilhão aplicados no período, cifra que supera R$ 2,3 bilhões quando se incorporam os investimentos de 2025.

Investir em saneamento não é só ampliar redes e estações de tratamento, mas reduzir doenças, proteger rios e devolver dignidade ao cidadão.

Esses números, porém, não podem ser lidos apenas como vitória — precisam ser lidos também como evidência da distância que ainda falta percorrer. Com 40% de cobertura de esgoto, Manaus deixa mais de 60% de sua população — mais de 1,2 milhão de pessoas— sem acesso a um serviço que é direito constitucional e condição básica de saúde pública. O programa Trata Bem Manaus, lançado em 2024, estabelece como meta ambiciosa e necessária a universalização do esgotamento sanitário até 2033, com a implantação de mais de 2,7 mil quilômetros de redes coletoras e a construção ou ampliação de 70 Estações de Tratamento de Esgoto, com investimentos previstos de mais de 2 bilhões de reais. Essa meta é tecnicamente factível, mas exige continuidade política, financiamento garantido e coordenação permanente entre o poder concedente municipal, a concessionária Águas de Manaus, o Governo do Estado e o governo federal.

No interior, a situação é dramaticamente mais grave, pois a cobertura média de coleta de esgoto é de apenas 8,9% — e em inúmeras localidades ribeirinhas e indígenas esse percentual se aproxima de zero, com o lançamento de esgoto in natura nos igarapés e rios sendo a norma, não a exceção.

Essa realidade tem consequências sanitárias devastadoras: altas taxas de incidência de doenças de veiculação hídrica, mortalidade infantil elevada, comprometimento do desenvolvimento cognitivo de crianças expostas a ambientes contaminados e sobrecarga permanente dos sistemas de saúde locais. O Programa Amazonas Habitação, estruturado no âmbito do Plano Estratégico de Desenvolvimento, adota o saneamento como pré-condição estruturante de todas as intervenções habitacionais — o que significa que nenhuma nova unidade habitacional será entregue pelo Programa sem que esteja assegurado o acesso a saneamento básico adequado, seja por meio de sistema coletivo ou por soluções individuais tecnicamente aprovadas.

Em centenas de comunidades, a eletricidade chega de forma precária e dependente de geradores a diesel, o que compromete desde a conservação de remédios até o funcionamento de serviços básicos.

► Energia elétrica: universalizar o acesso, garantir a qualidade

A cobertura formal de energia elétrica no Amazonas supera 95% do total de domicílios, resultado que coloca o Estado em posição aparentemente confortável nesse indicador. A realidade, porém, é substancialmente mais complexa. A regularidade e a qualidade do fornecimento de energia são profundamente desiguais entre a capital, as cidades do interior e as comunidades rurais, ribeirinhas e indígenas. Em dezenas de municípios do interior e em centenas de comunidades isoladas do Alto Solimões, do Juruá, do Purus e do Madeira, o fornecimento de energia depende de geradores a diesel operados por sistemas isolados — tecnologia cara, poluente, sujeita a interrupções frequentes por falta de combustível e que frequentemente opera em regime de apenas algumas horas diárias, tornando inviável o uso de geladeiras, a realização de atividades noturnas, o acesso a comunicações e a preservação de medicamentos.

O programa federal Mais Luz Para a Amazônia, lançado em 2020, avançou na expansão da cobertura elétrica para comunidades isoladas, mas persistem lacunas significativas, especialmente em comunidades indígenas em terras demarcadas e em pequenos núcleos ribeirinhos de várzea de difícil acesso. Este Plano Estratégico de Desenvolvimento reconhece a energia elétrica de qualidade como componente indissociável da moradia digna. Portanto, articulará suas intervenções habitacionais com a expansão dos sistemas fotovoltaicos isolados e híbridos, priorizando soluções de energia solar integradas diretamente aos projetos habitacionais ribeirinhos e indígenas. Essa abordagem não é apenas tecnicamente superior à dependência de diesel; é mais sustentável, mais barata no longo prazo e mais resiliente às vulnerabilidades logísticas características da Amazônia.

► Mobilidade urbana e fluvial: o direito de ir e vir com dignidade

A mobilidade é dimensão frequentemente esquecida quando se discute habitação. Porém, uma moradia inacessível é, na prática, uma moradia inadequada. Em Manaus, o sistema de transporte coletivo enfrenta gargalos crônicos e estruturais: frota insuficiente para a demanda, congestionamentos persistentes em corredores estratégicos como as avenidas Constantino Nery e Djalma Batista, baixíssima cobertura de modais alternativos como ciclovias e ausência de qualquer modal sobre trilhos. As famílias realocadas para conjuntos habitacionais nas periferias da cidade — zonas Norte e Leste, principalmente — frequentemente se encontram em situação em que a moradia nova e a distância do trabalho, dos serviços de saúde e das escolas produzem novos problemas tão graves quanto os que a política habitacional pretendia resolver.

No interior, a mobilidade assume uma dimensão radicalmente diferente e específica da realidade amazônica: ela é predominantemente fluvial. Os rios e igarapés são as estradas disponíveis, e a integração entre habitação e infraestrutura portuária — atracadouros, portos comunitários, rampas de acesso fluvial — é a dimensão estratégica que determina se uma moradia é ou não funcional para a vida das famílias que a habitam. Projetos habitacionais no interior que ignoram essa realidade e replicam modelos concebidos para a realidade urbana continental fracassam invariavelmente, porque entregam casas que as famílias não conseguem alcançar com regularidade, que não se integram aos fluxos de trabalho, comércio e serviços estruturados em torno dos rios, e que impõem às comunidades ribeirinhas uma ruptura com seus modos de vida e suas geografias de existência.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, por meio do Programa Amazonas Habitação, incorpora portos comunitários, atracadouros e acessos fluviais como componentes obrigatórios de todas as intervenções habitacionais em áreas ribeirinhas — não como infraestrutura opcional, mas como parte integrante do conceito de moradia adequada para a realidade amazônica.

► Drenagem urbana: resolver o drama dos alagamentos de forma definitiva

Manaus é uma das cidades mais chuvosas do Brasil, com média pluviométrica de 2.300 milímetros anuais, um volume que sobrecarrega permanentemente um sistema de drenagem urbana que foi historicamente subdimensionado, negligenciado e comprometido pela ocupação irregular das margens dos igarapés que funcionariam, se preservadas, como corredores naturais de drenagem. O resultado é um padrão de alagamentos recorrentes que afeta dezenas de bairros da cidade — Educandos, Compensa, Alvorada, Cidade Nova, Jorge Teixeira, entre outros — com consequências que vão muito além do transtorno momentâneo: destruição de bens materiais, contaminação de domicílios por esgoto e lixo carreados pelas águas, proliferação de vetores de doenças, comprometimento de estruturas construtivas e, nos casos mais graves, risco de vida para as famílias afetadas.

O Prosamim+ — Programa Social e Ambiental dos Igarapés de Manaus — tem atuado de forma importante nessa frente, com obras de macrodrenagem, recuperação de margens de igarapés e implantação de parques lineares que combinam função hídrica com qualidade urbana e ambiental. Essa experiência é referência nacional em urbanização de assentamentos ribeirinhos e deve ser expandida e aprofundada.

O Plano Diretor de Drenagem Urbana de Manaus, em processo de revisão, deverá estabelecer parâmetros mais rigorosos para futuros loteamentos e conjuntos habitacionais, condicionando aprovações de empreendimentos à comprovação de compatibilidade com a capacidade de drenagem das bacias hidrográficas urbanas. O Programa Amazonas Habitação, componente do Plano Estratégico de Desenvolvimento, integrará drenagem, urbanização e produção habitacional sob lógica de intervenção única e coordenada, garantindo que cada nova entrega habitacional contribua para — e não agrave — a resiliência hídrica da cidade.

► Habitação ribeirinha, indígena e em áreas alagáveis: a Amazônia que exige soluções próprias

Entre 250 mil e 300 mil amazonenses vivem em condições habitacionais que não se encaixam em nenhuma das categorias convencionais adotadas pelos programas habitacionais nacionais. São moradores de comunidades ribeirinhas às margens dos grandes rios e igarapés, de territórios indígenas em diferentes estágios de contato com a sociedade envolvente, de comunidades quilombolas com identidades territoriais próprias e de áreas urbanas submetidas à dinâmica sazonal das cheias e secas amazônicas. Para essas populações, os modelos habitacionais desenvolvidos no contexto das cidades paulistas ou mineiras não apenas são inadequados. Eles são ativamente prejudiciais, porque ignoram ou contradizem as lógicas de habitação, de organização comunitária, de relação com o território e de convivência com as águas que estruturam a existência dessas comunidades há gerações.

A palafita, ou seja, a casa construída sobre estacas fincadas no leito de rios, igarapés ou áreas de várzea, representa, no imaginário brasileiro convencional, símbolo de pobreza, precariedade e ausência de alternativas. Essa percepção, além de culturalmente reducionista, é tecnicamente equivocada. As palafitas amazônicas representam uma resposta construtiva sofisticada e milenar ao desafio específico de habitar territórios sujeitos à variação sazonal do nível das águas — variações que, no Amazonas, podem atingir entre 10 e 15 metros entre a cheia e a seca, em ciclo anual absolutamente regular e previsível. Construídas sobre estacas de madeiras nobres de alta durabilidade e resistência à umidade, como itaúba, maçaranduba e acapu, essas edificações são projetadas para coexistir com as águas, e não para resistir a elas de forma rígida, o que as torna intrinsecamente mais resilientes do que construções convencionais em alvenaria submetidas aos mesmos regimes hídricos.

Pesquisas desenvolvidas nas universidades amazônicas demonstram que palafitas modernizadas — concebidas com fundações estruturais reforçadas em madeira certificada ou em combinação com materiais industrializados de alta durabilidade, com sistemas de captação e armazenamento de água da chuva, com soluções de tratamento individual de efluentes e com vedações que garantem conforto térmico adequado ao clima equatorial — apresentam desempenho bioclimático superior e relação custo-benefício mais favorável do que moradias convencionais em alvenaria nessas regiões. Elas são tecnicamente superiores não apesar de sua origem tradicional, mas em parte por causa dela, pois foram desenvolvidas por comunidades que conhecem profundamente o ambiente em que habitam e que encontraram, ao longo de gerações de experimentação, soluções funcionais adaptadas a ele.

O Programa Amazonas Habitação, desenvolvido no contexto do Plano Estratégico de Desenvolvimento, adota as tipologias palafíticas modernizadas como solução oficial e preferencial para intervenções habitacionais em áreas ribeirinhas e de várzea, rompendo de forma definitiva com a lógica que historicamente tratou a Amazônia como um território a ser urbanizado segundo os padrões do Brasil central e sudeste. Essa opção não é nostálgica nem conservadora. É tecnicamente fundamentada, economicamente racional e culturalmente respeitosa. Significa reconhecer que a diversidade territorial do Brasil exige diversidade de soluções habitacionais, e que a política pública que ignora essa diversidade desperdiça recursos e produz resultados inadequados.

► Populações indígenas e o direito à diferença como princípio de política pública

O Amazonas abriga a maior população indígena do Brasil, com aproximadamente 490 mil pessoas distribuídas em mais de 259 etnias e 140 terras indígenas demarcadas. Trata-se de um patrimônio humano, cultural e territorial de valor inestimável, que representa ao mesmo tempo uma das maiores responsabilidades do Estado no campo habitacional. As condições de moradia de grande parte dessa população são precárias em termos de acesso a infraestrutura básica, como saneamento, energia e materiais construtivos adequados, mas a resposta a essa precariedade não pode, de forma alguma, ignorar as especificidades arquitetônicas, espaciais e comunitárias de cada povo.

As tipologias habitacionais tradicionais indígenas, a exemplo de malocas, ocas, casas comunitárias e aldeias com organização espacial própria, não são formas arcaicas de habitação que precisam ser substituídas por modelos modernos. São expressões materiais de culturas vivas, de cosmologias específicas e de formas de organização social que estruturam a vida coletiva de cada comunidade. Qualquer intervenção habitacional em territórios indígenas que desconsidere essas dimensões está condenada ao fracasso ou, pior, produz resultados que violam direitos e destroem vínculos comunitários que levaram gerações para se formar.

A Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, ratificada pelo Brasil, é explícita ao estabelecer o direito à consulta prévia, livre e informada dos povos indígenas sobre quaisquer medidas que os afetem. E essa obrigação não é uma formalidade burocrática, é uma garantia substantiva que o Plano Estratégico de Desenvolvimento, por meio do Programa Amazonas Habitação, cumprirá rigorosamente.

Toda ação do Programa em territórios indígenas será obrigatoriamente precedida de processo de consulta e diálogo com as lideranças e comunidades afetadas, conduzida em articulação com a Fundação Nacional dos Povos Indígenas (FUNAI) e com o Ministério dos Povos Indígenas, e executada com respeito às decisões das comunidades sobre as formas e características das intervenções. Não se faz política habitacional indígena sem os povos indígenas, e qualquer programa que proclame o contrário está, na melhor das hipóteses, desperdiçando recursos públicos, e na pior, violando direitos constitucionalmente garantidos.

► Mudanças climáticas: o desafio mais urgente e o menos respondido

As cheias extraordinárias registradas em 2021, 2022, 2024 e 2025, e as secas históricas de 2023 e 2024 — esta última a mais severa já registrada na Amazônia, com impactos devastadores sobre comunidades ribeirinhas, sobre o transporte fluvial e sobre a disponibilidade de alimentos e água em dezenas de municípios — tornaram definitivamente inadiável uma questão que a política habitacional brasileira ainda não respondeu de forma adequada: como garantir moradia digna e segura para populações que vivem em territórios cujo regime hídrico está se tornando progressivamente mais extremo e imprevisível em função das mudanças climáticas?

A resposta do Programa Amazonas Habitação, concebido como eixo do Plano Estratégico de Desenvolvimento, não é simples nem se resume a uma única solução. Ela se estrutura em três frentes estratégicas complementares que precisam operar de forma simultânea e coordenada. A primeira é a adequação tipológica e construtiva: desenvolver e implementar, em escala, soluções habitacionais como as palafitas modernizadas, as casas sobre plataformas flutuantes ancoradas, as edificações com planos de fuga e adaptação para eventos de cheia extrema que incorporem a variabilidade hídrica crescente como dado de projeto, e não como variável excepcional.

A segunda frente é a implantação de infraestrutura comunitária resiliente: escolas, postos de saúde, centros comunitários e equipamentos de uso coletivo projetados e construídos com padrões construtivos que garantam sua funcionalidade mesmo em condições de cheia extrema, assegurando que os serviços essenciais não sejam interrompidos exatamente nos momentos em que a comunidade mais precisa deles.

Por fim, a terceira frente é a estruturação de sistemas de alerta precoce e contingência climática, integrados ao sistema estadual da Defesa Civil, que permitam às comunidades ribeirinhas e ribeirinhas-urbanas adotar medidas preventivas com antecedência suficiente para minimizar perdas materiais e garantir a segurança das famílias.

Em casos específicos em que a análise técnica e ambiental comprove a inviabilidade definitiva da permanência de determinada comunidade em determinado território, por risco de vida recorrente e sem possibilidade de mitigação adequada, o Programa prevê processos de reassentamento planejado, voluntário e culturalmente sensível, conduzidos em diálogo permanente com as famílias afetadas e com garantia de condições habitacionais iguais ou superiores às existentes no local de origem.

As secas históricas e as cheias extremas dos últimos anos demonstram que a vulnerabilidade climática já se tornou um dos nossos principais desafios habitacionais.

O que o Programa Amazonas Habitação rejeita de forma absoluta, com base tanto em princípios éticos quanto na evidência histórica dos fracassos que produziram, são as remoções forçadas, improvisadas e realizadas sem participação ou consentimento das comunidades, práticas estas que, além de violarem direitos fundamentais, invariavelmente agravam as condições de vulnerabilidade das famílias afetadas e produzem novos ciclos de precariedade habitacional em outros territórios.

Estratégias estruturantes para a política habitacional

Os objetivos e as ações deste documento só serão plenamente alcançados com o aproveitamento das forças institucionais e territoriais, a mitigação das fraquezas estruturais, a exploração das oportunidades geradas pelo cenário nacional e global e a redução dos riscos identificados. Para tanto, este capítulo apresenta uma análise integrada por meio de duas metodologias complementares que temos utilizado nos eixos desse Plano: a matriz SWOT e a análise PESTEL. Ao final, uma matriz cruzada SWOT x PESTEL sintetiza a interação entre os ambientes interno e externo do Programa Amazonas Habitação, orientando a formulação de estratégias adaptadas à complexidade amazônica.

► Análise SWOT da habitação e do desenvolvimento territorial

A formulação de uma política habitacional eficaz para o Amazonas exige compreensão clara das capacidades institucionais disponíveis, das limitações estruturais existentes, das oportunidades estratégicas em curso e dos riscos que podem comprometer a implementação das ações propostas. Nesse sentido, a análise SWOT constitui instrumento fundamental para identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho do Programa Amazonas Habitação, permitindo orientar prioridades, antecipar vulnerabilidades e estruturar estratégias mais compatíveis com a realidade territorial, social, ambiental e climática do estado.

Forças que viabilizam a transformação habitacional

As forças do Programa Amazonas Habitação residem no conjunto de ativos institucionais, normativos, financeiros e territoriais que conferem ao Estado capacidade de atuar de forma estruturada e abrangente sobre o *déficit* habitacional. Destacam-se:

- A existência de arcabouço legal consolidado — CF/1988, Estatuto da Cidade, Lei do SNHIS, Lei da REURB, MCMV e legislação estadual (SUHAB) — que oferece base jurídica robusta para a implementação das ações;
- A presença institucional da SUHAB, SEDURB e UGPE, órgãos com experiência acumulada em programas como o PROSAMIM+;
- A articulação interfederativa com o Governo Federal e organismos multilaterais (BID, Banco Mundial e CAF), que amplia a base de financiamento disponível;
- O reconhecimento nacional e internacional das especificidades amazônicas, que posiciona o Amazonas como laboratório de inovação em habitação tropical;
- A experiência acumulada em bioarquitetura e tipologias adaptadas à dinâmica fluvial, como palafitas resilientes e casas flutuantes.

Fraquezas que limitam as transformações habitacionais

As fraquezas refletem limitações estruturais que comprometem a efetividade da política habitacional amazonense. Identificam-se:

- A fragilidade institucional dos municípios do interior: apenas 18 dos 62 municípios amazonenses possuem Plano Diretor ativo, e menos de dez dispõem de PLHIS atualizado, o que limita a absorção de recursos e a execução de projetos complexos;
- Os elevados custos logísticos da construção civil no interior, com sobrepreços de 30% a 50% em relação à média nacional, decorrentes da dependência do modal fluvial;
- A precariedade do saneamento básico: Manaus possui cobertura de esgoto inferior a 27%, e o interior próximo de zero, fator que compromete a qualidade dos empreendimentos habitacionais entregues;
- A alta informalidade fundiária, com estimativa de mais de 270 mil domicílios urbanos sem titulação, dificultando o acesso ao crédito e a regularização programática;
- A baixa capilaridade das equipes técnicas qualificadas em arquitetura, engenharia e planejamento urbano fora de Manaus;
- A concentração do *déficit* na faixa de menor renda, com capacidade de pagamento reduzida e dependência integral de subsídios;
- A superposição de competências institucionais entre SUHAB, SEDURB, SEINFRA, SEMHAF e outros órgãos, gerando riscos de duplicidades e lacunas na execução.

Oportunidades que impulsionam a transformação habitacional

O cenário externo apresenta um conjunto expressivo de oportunidades para o avanço da política habitacional amazonense. Destacam-se:

- A reorientação do MCMV em 2023, com ampliação dos subsídios para a faixa 1 e maior flexibilidade para tipologias alternativas, beneficiando diretamente populações ribeirinhas e indígenas;
- A disponibilidade de financiamento multilateral de longo prazo — BID, Banco Mundial e CAF — com taxas favoráveis e expertise em habitação tropical, fortalecida pelo histórico do PROSAMIM+;
- A crescente agenda global de mudanças climáticas e biodiversidade, que valoriza modelos de desenvolvimento sustentável amazônicos e amplia o acesso ao Fundo Climático, ao Fundo Amazônia e a mecanismos de financiamento verde;
- O avanço das geotecnologias, do monitoramento por satélite e dos sistemas de informação territorial, que permite planejamento habitacional mais preciso e de menor custo;

- A existência de parcerias público-privadas potenciais com o setor da construção civil e com indústrias da ZFM, capazes de gerar soluções industrializadas e modelos modulares adaptados à Amazônia;
- A expansão da conectividade digital no interior, via programas como Conexão Amazônia e FUST, que facilita a assistência técnica remota e o monitoramento de obras;
- A valorização internacional da bioarquitetura e das técnicas construtivas sustentáveis, que posiciona o Amazonas como referência e abre janelas para cooperação técnica com universidades e centros de pesquisa estrangeiros.

Ameaças que desafiam a transformação habitacional

As ameaças ao Programa Amazonas Habitação decorrem de fatores externos que escapam ao controle direto do Estado, mas que exigem estratégias de mitigação. São elas:

- A intensificação das mudanças climáticas, com cheias históricas e secas extremas que destroem infraestrutura habitacional, encarecem obras e inviabilizam janelas construtivas no interior;
- A instabilidade macroeconômica nacional — inflação, variações cambiais e reações dos juros —, que pressiona os custos da construção civil e reduz a capacidade de pagamento das famílias beneficiárias;
- A continuidade dos fluxos migratórios do interior para Manaus, que amplia o *déficit* habitacional da capital em ritmo superior à capacidade de produção de novas unidades;
- Os conflitos fundiários em áreas de regularização, decorrentes da sobreposição de terras indígenas, unidades de conservação e ocupações tradicionais;
- A descontinuidade política em municípios com menor capacidade institucional, que interrompe programas em curso e desperdiça investimentos já realizados;
- O desmatamento e a degradação ambiental, que comprometem a viabilidade de áreas de assentamento e intensificam riscos hidrológicos;
- As restrições orçamentárias federais que possam limitar o volume de recursos do MCMV e do FNHIS disponibilizados ao Estado.

► Análise PESTEL: as dinâmicas externas

A análise PESTEL examina os fatores macro ambientais que condicionam a formulação e a implementação do Programa Amazonas Habitação. Cada dimensão — Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal — é analisada a partir dos fatores externos que mais diretamente influenciam a política habitacional amazônica

Fator Político: a importância da articulação governamental

O ambiente político brasileiro apresenta, simultaneamente, fatores favoráveis e riscos para a política habitacional amazônica. No plano federal, a retomada do MCMV em 2023 com ampliação de recursos e a prioridade dada à redução do *déficit* habitacional pelo Governo Federal constituem elemento político positivo.

A articulação do Amazonas com o Ministério das Cidades, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e o Ministério dos Povos Indígenas (MPI) é fator estratégico para programas voltados a comunidades tradicionais. No plano estadual, a estabilidade política e a continuidade administrativa favorecem a implementação de políticas de longo prazo. Por outro lado, a descontinuidade política municipal, especialmente em municípios de pequeno porte, e as disputas interfederativas sobre competências, terras e recursos representam riscos relevantes. A articulação política com o Congresso Nacional para manutenção das vinculações orçamentárias do SNHIS e do MCMV é condição necessária para a estabilidade dos programas.

Fator Econômico: pressão de custos e ampliação do acesso

O contexto econômico impacta diretamente a viabilidade do Programa Amazonas Habitação em três dimensões: custo, demanda e financiamento. Do lado da demanda, o baixo nível de renda média da população amazonense, especialmente no interior, e a alta taxa de informalidade (superior a 50% em municípios do interior) configuram um público predominantemente dependente de subsídios e transferências.

Do lado dos custos, a inflação de insumos da construção civil (INCC), somada ao sobrecusto logístico amazônico de 30 a 50%, pressiona os orçamentos dos empreendimentos. Do lado do financiamento, a disponibilidade de recursos multilaterais a juros reduzidos (BID, BM, CAF) e a existência do Fundo Amazônia representam oportunidades concretas. Por fim, a necessidade de ampliar o acesso ao crédito habitacional para as faixas de menor renda, por meio de subsídios, microcrédito e financiamentos adaptados, é determinante para o sucesso das ações institucionais.

> *A realidade exige uma política capaz de integrar inovação tecnológica, sustentabilidade ambiental, segurança jurídica e coordenação interfederativa em uma mesma estratégia de desenvolvimento.*

Fator Social: desigualdades urbanas e especificidades socioculturais

O Amazonas é um dos estados brasileiros com maior diversidade sociocultural e também com maiores desigualdades territoriais. A população indígena — a maior do Brasil em números absolutos, com 490.854 pessoas segundo o Censo 2022 —, as comunidades ribeirinhas, quilombolas e extrativistas demandam abordagens habitacionais culturalmente adequadas e construídas em diálogo com os próprios beneficiários.

Simultaneamente, o crescimento populacional acelerado de Manaus, impulsionado por fluxos migratórios do interior e de estados vizinhos, pressiona continuamente a demanda por moradia na capital. A baixa escolaridade média e a alta taxa de desemprego e subemprego ampliam a vulnerabilidade das famílias em *déficit* habitacional. Em contrapartida, a forte organização comunitária de várias comunidades tradicionais e a capacidade de autoconstrução orientada — quando amparada por assistência técnica — podem ser mobilizadas como estratégia de redução de custos e de fortalecimento da identidade territorial nas políticas habitacionais.

Fator Tecnológico: a inovação como alavanca

O avanço tecnológico representa uma das principais alavancas para superar os desafios logísticos e técnicos da política habitacional amazônica. As geotecnologias como o sensoriamento remoto, os sistemas de informação geográfica (SIG) e o imageamento por satélite, permitem mapear com precisão áreas de risco, assentamentos precários, ocupações irregulares e vulnerabilidades territoriais.

Os sistemas de construção modular e pré-fabricada, adaptados ao clima tropical e às condições fluviais, podem reduzir custos e ampliar a escala de produção habitacional. A expansão da conectividade digital e de plataformas de assistência técnica remota permite suporte a municípios distantes sem a necessidade de deslocamento físico de equipes especializadas. A disponibilidade de ferramentas de monitoramento em tempo real para obra e fiscalização de programas públicos, combinada com plataformas de dados abertos (como o OEHC proposto), aumenta a transparência e a eficiência da gestão.

Fator Ecológico: evitando erros do passado

A dimensão ecológica é inseparável da política habitacional amazônica. A biodiversidade da região, a importância estratégica da floresta para a regulação climática global e a dependência das populações locais dos serviços ecossistêmicos impõem que o Programa Amazonas Habitação incorpore rigorosos padrões ambientais. A intensificação das cheias extremas, como as de 2021, 2022 e 2024, assim como das secas históricas de 2023 e 2024 demonstra que as mudanças climáticas já impactam diretamente os assentamentos humanos na região.

Por outro lado, a riqueza ecológica amazônica pode ser aproveitada para a produção de materiais de construção sustentáveis, como bambu, madeira certificada e fibras vegetais, reduzindo custos e impactos ambientais. A exigência de licenciamento ambiental prévio e a proteção de áreas de várzea pela legislação federal condicionam as escolhas de áreas para novos empreendimentos, tornando o planejamento territorial ambientalmente

consciente uma condição estruturante do Programa. A integração com políticas de saneamento, drenagem pluvial e gestão de resíduos são fundamentais para evitar que novos empreendimentos reproduzam a degradação ambiental observada em assentamentos precários do passado.

Fator Legal: base sólida e condicionalidades relevantes

O marco legal aplicado à política habitacional amazonense é abrangente e multiescalar. No plano federal, o arcabouço inclui a CF/1988 (art. 6º e 23), o Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/2001), a Lei do SNHIS (nº 11.124/2005), a Lei REURB (nº 13.465/2017), a reformulação do MCMV (Lei nº 14.620/2023) e a Convenção 169 da OIT, que regula as consultas prévias a populações indígenas e tradicionais.

No plano estadual, destaca-se a Lei nº 2.330/1995 (SUHAB) e o conjunto de normas que regulam o Programa Amazonas Meu Lar. Essas normas oferecem base sólida para a implementação do Programa Amazonas Habitação, mas também impõem condicionalidades relevantes: a consulta prévia aos povos indígenas é obrigatória e pode estender cronogramas; o licenciamento ambiental em áreas protegidas requer procedimentos específicos; e a regularização fundiária em áreas de várzea, sob jurisdição da SPU, exige articulação federal específica. A agilização dos ritos de licenciamento e regularização, dentro dos limites legais, é condição para viabilizar a velocidade de execução exigida pelas metas do Programa.

►Cruzando informações para planejar melhor

A tabela a seguir apresenta a matriz cruzada SWOT x PESTEL do Programa Amazonas Habitação, identificando, para cada fator macroambiental (colunas), as principais interações com as quatro dimensões da análise interna/externa: Forças (F), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças (A). Esta análise integrada orienta a definição de estratégias adaptativas para cada quadrante do Programa.

Quadro 3 — Matriz cruzada SWOT X PESTEL

Cruzamento das dimensões PESTEL e SWOT identifica 24 leituras estratégicas para orientar o Programa Amazonas Habitação

Análise estruturada do contexto institucional do Programa Amazonas Habitação segundo o método PESTEL × SWOT, cruzando seis dimensões do contexto externo (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) com a leitura interna em quatro quadrantes (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças). Cada cruzamento orienta diretamente uma decisão de desenho do Programa.

Dimensão: Político	
FORÇAS	Articulação interfederativa consolidada (SUHAB-MCMV-BID); parceria com governo federal
FRAQUEZAS	Descontinuidade política municipal; superposição de competências entre SEDURB, SEINFRA e SUHAB
OPORTUNIDADES	Prioridade federal ao MCMV; participação do Amazonas em mesas de negociação ampliando recursos
AMEAÇAS	Descontinuidade política após eleições; instabilidade nas transferências federais
Dimensão: Econômica	
FORÇAS	Programa Amazonas Meu Lar e subsídios estaduais como contrapartida ao MCMV
FRAQUEZAS	Sobrecusto logístico de 30% a 50% no interior; dependência de subsídios para faixa 1
OPORTUNIDADES	Financiamento multilateral BID/BM/CAF; Fundo Amazônia para habitação resiliente
AMEAÇAS	Inflação de insumos somada ao sobrecusto logístico; migração ampliando o *déficit*
Dimensão: Social	
FORÇAS	Experiência do PROSAMIM+ em reassentamento; reconhecimento das tipologias tradicionais
FRAQUEZAS	Escassez de equipes técnicas no interior; baixa escolaridade reduzindo trabalho social
OPORTUNIDADES	Organização comunitária tradicional como vetor de redução de custos; demanda intensa
AMEAÇAS	Crescimento demográfico de Manaus superando produção; conflitos em reassentamentos

Dimensão: Tecnológica	
FORÇAS	OEHC e plataformas digitais como vantagem institucional para gestão baseada em dados
FRAQUEZAS	Baixa conectividade digital em municípios remotos dificultando geotecnologias
OPORTUNIDADES	Expansão da conectividade digital permitindo assistência técnica remota e fiscalização
AMEAÇAS	Exclusão digital de comunidades remotas, limitando uso de plataformas de monitoramento
Dimensão: Ecológica	
FORÇAS	Bioarquitetura e materiais locais sustentáveis como diferencial técnico
FRAQUEZAS	Precariedade do saneamento (esgoto < 25%) ,comprometendo qualidade ambiental
OPORTUNIDADES	Agenda climática global valorizando soluções amazônicas; financiamentos verdes
AMEAÇAS	Cheias e secas extremas destruindo infraestrutura habitacional em várzeas
Dimensão: Legal	
FORÇAS	Arcabouço legal robusto (CF/1988, SNHIS, REURB, MCMV); SUHAB com atribuições claras
FRAQUEZAS	Alta informalidade fundiária (+ 270 mil sem título); insuficiência de PLHIS em 90% dos municípios
OPORTUNIDADES	Lei REURB como instrumento flexível; MCMV 2023 com tipologias amazônicas
AMEAÇAS	Conflitos fundiários por superposição de TIs, UCs e ocupações; morosidade do licenciamento

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Eixos estratégicos: uma nova forma de morar

Os eixos estratégicos do Programa Amazonas Habitação foram formulados a partir do diagnóstico e da análise SWOT/PESTEL, e refletem três premissas fundamentais:

- A moradia digna é direito constitucional, política estruturante e não pode ser dissociada do desenvolvimento urbano e ambiental;
- A Amazônia exige soluções específicas, adaptadas à sua geografia, sociodiversidade e clima;
- A redução do *déficit* habitacional não é alcançável sem articulação federativa robusta e diversificação de fontes de financiamento.

A divisão do Programa em eixos estratégicos permite organizar ações de curto, médio e longo prazo em torno de objetivos estruturantes e territorialmente integrados.

Eixo 1: Territorialização por calhas e regiões

Adotar a divisão por calhas hidrográficas como unidade de planejamento, com aporte de recursos diferenciado por sub-região, conforme o nível de vulnerabilidade habitacional, a capacidade institucional do município e as especificidades socioculturais. Cada calha terá um Plano de Habitação Calha (PHC), que orientará a alocação de recursos, a localização de projetos e os instrumentos de regularização fundiária aplicáveis.

Eixo 2: Habitação como política estruturante de inclusão social

Tratar a habitação como porta de entrada da política social estadual, articulada com saúde, educação, assistência social, segurança alimentar e geração de renda. Conjuntos habitacionais novos contarão com equipamentos públicos integrados (UBS, escolas, CRAS, áreas de lazer), e os beneficiários terão acompanhamento social pós-ocupação por equipe da SUHAB articulada com a Secretaria de Estado de Assistência Social (SEAS) e as secretarias municipais de Saúde.

Eixo 3: Regularização fundiária como prioridade estratégica

Posicionar a regularização fundiária urbana e rural — sob a Lei nº 13.465/2017 e dispositivos correlatos — como vetor estratégico do Programa. A regularização não será tratada como ação isolada, mas como condição prévia para o pleno acesso aos demais eixos do Programa.

Eixo 4: Integração entre habitação, saneamento e infraestrutura urbana

Garantir que todo investimento habitacional seja precedido ou acompanhado por infraestrutura urbana adequada, como abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, drenagem, energia e mobilidade. Conjuntos habitacionais novos serão obrigatoriamente entregues com saneamento básico universalizado em sua área de implantação, em articulação com a Companhia de Saneamento do Amazonas (COSAMA) e os concessionários atuantes.

Eixo 5: Uso de dados e geotecnologias no planejamento urbano

Implantar o Observatório Estadual de Habitação e Cidades (OEHC), em articulação com a UFAM, a UEA, o IBGE e o IPAAM, com base de dados georreferenciada (SIG-Habitação) que reúna informações de *déficit*, ocupações irregulares, infraestrutura, regularização fundiária, vulnerabilidades climáticas e indicadores socioeconômicos. O OEHC orientará o planejamento, o monitoramento e a avaliação do Programa.

Eixo 6: Soluções sustentáveis e adaptadas à Amazônia

Desenvolver, em parceria com universidades, institutos de pesquisa e setor produtivo, tipologias habitacionais adaptadas — palafitas modernas, casas modulares em madeira certificada, soluções flutuantes para comunidades extremas, ventilação cruzada e desempenho bioclimático tropical. Adotar madeira certificada FSC, manejo florestal sustentável (MFS) e materiais regionais sempre que tecnicamente viável.

Eixo 7: Redução do hiato entre capital e interior

Estabelecer mecanismos explícitos de territorialização do investimento, com metas mínimas de produção de UH, regularização e capacitação por calha regional. Reservar percentual mínimo de 35% dos recursos do Programa para os 61 municípios do interior — patamar que pode ser ajustado conforme cronograma do Eixo 1.

Eixo 8: Fortalecimento da governança interfederativa

Constituir o Comitê Gestor Interfederativo do Programa Amazonas Habitação, com participação do Estado, dos municípios (via AAM), do Ministério das Cidades, da Caixa Econômica Federal, do BID, do Banco Mundial e de representantes da sociedade civil organizada (CAU/AM, CREA-AM, OAB-AM, movimentos sociais). O Comitê será a instância máxima de pactuação estratégica.

Eixo 9: Inovação tecnológica e digital

Adotar tecnologias digitais em todas as etapas do ciclo habitacional: cadastro online de demanda, sorteio público transparente, contratação 100% digital, fiscalização por drone e satélite, e plataforma estadual unificada de habitação.

Eixo 10: Participação social e controle público

Garantir participação social efetiva por meio do Conselho Estadual de Habitação (CEH), das Conferências Estaduais de Habitação realizadas a cada 4 anos, e de canais permanentes de escuta — ouvidoria especializada, audiências públicas locais, comitês de obra com representação dos beneficiários.

Plano de ação para implementação dos eixos estratégicos

Como vimos, o Programa Amazonas Habitação estrutura-se como uma política integrada de desenvolvimento territorial e habitacional, reunindo, sob coordenação estadual articulada, um conjunto de ações estratégicas voltadas ao enfrentamento do *déficit* habitacional no Amazonas. Seu desenho operacional abrange diferentes dimensões da política pública e se organiza em eixos estruturantes que cobrem o ciclo completo da política habitacional, desde a produção de novas unidades até a regularização fundiária, passando pela urbanização de assentamentos precários, pela adaptação tipológica à Amazônia, pelo planejamento territorial, pela capacitação institucional e pelos arranjos de financiamento. Cada eixo possui objetivos específicos, metas quantitativas, instrumentos próprios e instituições responsáveis, mas todos compartilham a mesma matriz de governança, monitoramento e avaliação.

Ação 1: Produção habitacional e acesso à moradia

1.1 — Articulação com o Minha Casa, Minha Vida (MCMV)

Estabelecer pacto estadual com o Ministério das Cidades, a Caixa Econômica Federal e os municípios para acelerar a contratação e a entrega de unidades habitacionais no Amazonas, com meta de duplicação da média anual atual (de 2,5 mil para 5 mil UH/ano ao longo da Fase 2 do ciclo decenal). A articulação dará prioridade às modalidades FAR (Fundo de Arrendamento Residencial), FDS (Fundo de Desenvolvimento Social, na modalidade Entidades) e FGTS Pró-Cotista, com adaptações regionais nos critérios de seleção e nas tipologias permitidas.

1.2 — Programa Amazonas Meu Lar Reforçado

Expandir o Programa Amazonas Meu Lar, com ampliação do subsídio estadual direto, foco em complementaridade ao MCMV e ao FNHIS, e cobertura ampliada para municípios do interior. Meta: 15 mil famílias beneficiadas pelo subsídio estadual no ciclo decenal.

1.3 — Locação Social Amazonas

Implantar o programa de locação social no Amazonas, voltado a famílias urbanas com renda de até dois salários mínimos e ônus excessivo com aluguel. O programa contará com unidades habitacionais reservadas em conjuntos novos e antigos, com aluguel subsidiado em até 80% do valor de mercado. Meta: 5 mil famílias beneficiadas em Manaus, Itacoatiara, Manacapuru, Parintins e Tabatinga ao longo do ciclo decenal.

1.4 — Habitação Rural Amazônica

Criar a modalidade Habitação Rural Amazônica, com tipologias específicas para comunidades ribeirinhas e rurais, em parceria com o Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR/MCMV) e com o Programa de Habitação Rural Sustentável da SEDURB/SUHAB. Meta: 10.000 UH no ciclo decenal.

1.5 — Habitação indígena

Articular com o Ministério dos Povos Indígenas, a Funai e as organizações indígenas (FOIRN, COIAB, AMARN) o Programa de Habitação Indígena Sustentável, respeitando tipologias tradicionais, materiais locais e protocolos de consulta livre, prévia e informada (Convenção 169/OIT). Meta: 3 mil UH indígenas adaptadas no ciclo decenal.

Tabela 6 — Metas de produção habitacional - Eixo 1

68 mil famílias atendidas em todas as modalidades habitacionais ao longo do ciclo

Metas decenais do Eixo 1 (Produção Habitacional e Acesso à Moradia), distribuídas em cinco modalidades complementares. A camada núcleo soma 48 mil unidades habitacionais novas; a camada ampliada inclui também o subsídio Amazonas Meu Lar e a locação social, totalizando 68 mil famílias atendidas.

68k famílias atendidas no ciclo decenal em todas as modalidades habitacionais — produção, subsídio, locação social, habitação rural e indígena. Camada núcleo: 48 mil UH novas. Camada ampliada: 68 mil famílias.

MODALIDADE	META DECENAL	PÚBLICO-ALVO	FONTE
MCMV (FAR/FDS/FGTS)	35.000	Renda até 6 SM	MCID/CEF
Amazonas Meu Lar	15.000	Renda até 3 SM	Tesouro Estadual
Locação Social	5.000	Renda até 2 SM, urbano	Estado + FNHIS
Habitação Rural Amazônica	10.000	Famílias rurais	PNHR / Estado
Habitação indígena	3.000	Comunidades indígenas	MPI / União / Estado
Total	68.000	Universo programático	Camada ampliada

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Ação 2 — Regularização fundiária urbana e rural

Objetivo: regularizar 200 mil imóveis urbanos e rurais ao longo do ciclo decenal, sob a Lei nº 13.465/2017 (REURB-S e REURB-E) e dispositivos correlatos, com ênfase em assentamentos precários, comunidades tradicionais e bairros consolidados sem titulação.

Linhas de ação

2.1 — Programa Estadual REURB Amazonas

Coordenar, em parceria com a SECT, a SEMHAF/Manaus, a Corregedoria-Geral de Justiça do TJAM e os municípios, a aplicação massiva da REURB-S no Amazonas. Modalidade prevê: georreferenciamento das ocupações; cadastramento social; emissão de Certidão de Regularização Fundiária (CRF) e registro no cartório com gratuidade para REURB-S.

2.2 — Mutirões fundiários por calha

Realizar mutirões anuais de regularização fundiária por calha regional, com equipe móvel da SUHAB, SECT e cartórios, capazes de processar até 5 mil títulos por mutirão. Mutirões serão integrados ao calendário estadual e contarão com apoio da Defensoria Pública do Estado, da OAB-AM e do Conselho Federal da OAB.

2.3 — Regularização em áreas da União (SPU)

Articular com a Secretaria de Patrimônio da União (SPU) protocolo específico para a regularização de ocupações em áreas da União no Amazonas — sobretudo em várzeas e margens de rios federais —, com destaque para o termo de cessão de uso e os regimes especiais previstos para a região amazônica.

2.4 — Regularização fundiária rural

Em articulação com o INCRA, o Programa Terra Legal e a SECT, implantar agenda de regularização rural, com prioridade para ocupações tradicionais consolidadas em terras públicas estaduais e federais, sempre observando os direitos de povos indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais.

2.5 — SIG Fundiário Estadual

Implantar Sistema de Informações Geográficas (SIG) Fundiário Estadual, integrando bases da SECT, SPU, INCRA, Funai, IBAMA e municípios, em plataforma única acessível à sociedade. O SIG será peça central do Eixo 5 e do Observatório Estadual.

Tabela 7 — Metas de produção habitacional

200 mil imóveis regularizados ao longo do ciclo decenal

Distribuição decenal das metas de regularização fundiária do Eixo 2, conforme Lei n.º 13.465/2017. A concentração em REURB-S Urbana (Manaus + interior) reflete o passivo de 270 mil domicílios sem título identificado no diagnóstico.

200k imóveis regularizados no ciclo decenal — distribuídos em quatro modalidades, com prioridade para REURB-S em Manaus (50%) e no interior (30%). Meta supera o passivo identificado de 180 mil domicílios urbanos sem título.

MODALIDADE	META DECENAL
REURB-S Urbana — Manaus	100.000
REURB-S Urbana — Interior	60.000
REURB-E (Específica)	10.000
Regularização Rural	30.000
Total	200.000

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Ação 3 — Urbanização de assentamentos precários

Objetivo: urbanizar e requalificar 100% das áreas críticas de igarapés e várzeas em Manaus e em capitais regionais, beneficiando ao menos 50 mil famílias no ciclo decenal, com integração das obras de drenagem, saneamento, viário, áreas verdes e habitação.

Linhas de ação

3.1 — Continuidade e expansão do PROSAMIM+

Garantir conclusão integral do PROSAMIM+, com o reassentamento das 2,4 mil famílias da Fase 3 já contratadas, e iniciar tratativas com o BID para uma quarta fase (PROSAMIM IV), focada em igarapés ainda não urbanizados (Bindá, Manaus, São Raimundo) e em estabilização ambiental dos parques lineares já entregues.

3.2 — Programa de urbanização do interior

Lançar Programa de Urbanização de Áreas Precárias do Interior (PUAPI), voltado às capitais regionais, como Itacoatiara, Parintins, Manacapuru, Tefé, Tabatinga, Humaitá e Coari, com aporte do BID e do BNDES, em moldes inspirados no PROSAMIM, mas adaptados à escala dos municípios do interior.

3.3 — Urbanização integrada de bairros

Em parceria com a SEMHAF/Manaus, executar 30 projetos de urbanização integrada de bairros precários da capital, em locais como Compensa, Educandos, Alvorada, Cidade de Deus e Lagoa Azul, integrando regularização fundiária, saneamento, drenagem e melhorias habitacionais incrementais.

3.4 — Águas Limpas

Em articulação com a COSAMA, Águas de Manaus e o Ministério das Cidades, implantar o Programa Águas Limpas, com meta de elevar a cobertura de coleta de esgoto em Manaus de 24,3% para 60% ao final do ciclo decenal, e no interior, das atuais 8,9% para 30%, em conjuntos habitacionais novos e existentes.

Ação 4 — Habitação adaptada à Amazônia

Objetivo: Desenvolver, validar e disseminar tipologias habitacionais especificamente adaptadas às realidades amazônicas — várzeas, terra firme, comunidades indígenas, ribeirinhas e quilombolas —, com ênfase em sustentabilidade, eficiência climática e uso de materiais locais.

Linhas de ação

4.1 — Centro de Inovação em Bioarquitetura Amazônica (CIBA)

Implantar, em parceria com a UFAM, a UEA, o IFAM, o INPA e o CAU/AM, o Centro de Inovação em Bioarquitetura Amazônica (CIBA), com sede em Manaus e unidades regionais em Itacoatiara, Parintins e Tabatinga. O CIBA será responsável por: pesquisa e desenvolvimento de tipologias; ensaios laboratoriais; certificação de soluções; capacitação de profissionais e divulgação de manuais técnicos.

4.2 — Catálogo de Tipologias Amazônicas

Publicar e atualizar bienalmente o Catálogo de Tipologias Habitacionais Amazônicas, com no mínimo 12 modelos pré-aprovados e ajustáveis às diferentes calhas regionais. Tipologias devem incluir: palafita moderna, casa flutuante, casa modular em madeira certificada, casa de alvenaria adaptada e casa indígena ampliável.

4.3 — Programa Madeira Certificada

Articular com o Serviço Florestal Brasileiro, o Conselho Brasileiro de Manejo Florestal (FSC Brasil) e cooperativas de manejo florestal sustentável uma cadeia produtiva de madeira certificada para uso habitacional. Meta: certificar 30 unidades de manejo florestal de comunidades extrativistas ao longo do ciclo decenal, com produção habitacional integrada à conservação ambiental.

4.4 — Soluções sustentáveis integradas

Adotar como padrão tecnológico em conjuntos habitacionais novos: telhas com refletância térmica adequada ao clima tropical; sistemas de captação de água da chuva; painéis fotovoltaicos para áreas comuns; tratamento individual de esgoto onde a rede pública for inviável (fossa séptica biodigestora); ventilação cruzada e brises arquitetônicos.

Ação 5 — Planejamento territorial e gestão urbana

Objetivo: Apoiar a elaboração ou revisão de Planos Diretores e PLHIS em 100% dos 62 municípios do Amazonas, com integração entre planejamento urbano, ambiental e habitacional, e implantar instrumentos de gestão urbana sustentável.

Linhas de ação

5.1 — Programa Apoio ao Planejamento Municipal (APM)

Lançar, sob coordenação da SEDURB e em parceria com o IBAM e a UFAM/UEA, o Programa APM, que oferecerá assistência técnica gratuita aos municípios para elaboração e revisão de Planos Diretores Participativos, PLHIS, Planos de Mobilidade Urbana e Códigos de Obras e Posturas. Meta: 62 municípios atendidos ao longo do ciclo decenal.

5.2 — Observatório Estadual de Habitação e Cidades (OEHC)

Implantar o OEHC como peça central do monitoramento da política urbano-habitacional do Estado, em parceria com a UFAM, o IPEA-AM e o IBGE-AM. O Observatório terá publicação anual de relatório sobre *déficit*, regularização, urbanização, infraestrutura e capacidade institucional dos municípios.

5.3 — Cadastro Multifinalitário Estadual

Apoiar municípios na implantação de Cadastros Multifinalitários integrados, instrumento que reúne dados fundiários, tributários, urbanísticos e ambientais, com tecnologia georreferenciada e integração com o SIG-Habitação estadual.

5.4 — Política de Áreas Especiais de Interesse Social (AEIS)

Apoiar a delimitação, em todos os Planos Diretores municipais, das Áreas Especiais de Interesse Social (AEIS), instrumento previsto no Estatuto da Cidade. As AEIS serão prioridade para REURB-S e para projetos de urbanização integrada.

Ação 6 — Capacitação institucional e apoio aos municípios

Objetivo: fortalecer a capacidade técnica e institucional dos 62 municípios amazonenses para gerir programas habitacionais, regularização fundiária, planejamento urbano e infraestrutura urbana, eliminando o gargalo crítico de capacidade técnica identificado no diagnóstico.

Linhas de ação

6.1 — Escola Estadual de Habitação e Cidades (EEHC)

Criar a Escola Estadual de Habitação e Cidades (EEHC), vinculada à SEDURB/SUHAB, em parceria com a Escola de Serviço Público do Amazonas (ESPAM), o IFAM, a UEA e o IBAM, com oferta de cursos para servidores municipais e estaduais, com modalidades presencial, híbrida e EAD.

6.2 — Programa de Tecnologia Compartilhada

Disponibilizar aos municípios sistemas tecnológicos da SEDURB/SUHAB para gestão habitacional — cadastro de demanda, sorteio público, gestão de obras, acompanhamento social pós-ocupação —, com suporte técnico permanente.

6.3 — Programa Engenheiro nas Cidades

Implantar programa de mobilidade técnica que disponibilize, em regime de cessão temporária ou contratação compartilhada, profissionais de arquitetura, engenharia, geotecnologias e direito urbano-fundiário aos municípios menores, em parceria com o CAU/AM, o CREA-AM e a OAB-AM.

6.4 — Conselhos Municipais de Habitação

Apoiar a criação ou revitalização dos Conselhos Municipais de Habitação em 100% dos municípios, com paridade entre poder público e sociedade civil, e capacitar conselheiros para o pleno exercício do controle social.

Ação 7 — Financiamento e parcerias

Objetivo: estruturar uma arquitetura de financiamento robusta, diversificada e sustentável, com captação combinada de recursos federais, estaduais, municipais, multilaterais, climáticos e privados.

Linhas de ação

7.1 — Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social (FEHIS)

Reforçar e capitalizar o Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social (FEHIS), em conformidade com a Lei nº 11.124/2005, com recursos do Tesouro Estadual, repasses do FNHIS, contribuições oriundas de outorga onerosa do direito de construir e contrapartidas de PPPs.

7.2 — Operações com bancos multilaterais

Estruturar, ao longo do ciclo, operações de crédito de longo prazo com BID, Banco Mundial e CAF — Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe.

7.3 — Captação em fundos climáticos e ambientais

Captar recursos não reembolsáveis e empréstimos verdes em fundos climáticos — Fundo Amazônia/BNDES, Fundo Clima/BNDES, *Green Climate Fund*, *Adaptation Fund* — para os componentes de habitação resiliente, bioarquitetura e regularização fundiária ambiental.

7.4 — Parcerias Público-Privadas (PPPs)

Estruturar PPPs específicas para urbanização de assentamentos precários, conjuntos habitacionais de média escala e reabilitação do centro histórico de Manaus, com aporte privado mínimo de 30% do investimento.

Monitoramento, avaliação e indicadores

O Programa Amazonas Habitação, componente fundamental do Plano Estratégico de Desenvolvimento, adota um sistema potente de monitoramento e avaliação (M&A), estruturado em três níveis: indicadores de produto (*output*), indicadores de resultado (*outcome*) e indicadores de impacto. O Observatório Estadual de Habitação e Cidades (OEHC) é o operador técnico do sistema, com publicação anual do Relatório Estadual de Habitação e Cidades.

Tabela 8 — Matriz de indicadores do programa

Quatorze indicadores em três níveis — produto, resultado e impacto — conformam o sistema de monitoramento

Matriz de indicadores do Programa Amazonas Habitação, organizada em três camadas. Indicadores de produto medem a entrega física; indicadores de resultado medem mudanças intermediárias; indicadores de impacto medem transformações estruturais. O OEHC é o operador técnico do sistema.

14 indicadores em três níveis — seis de produto, cinco de resultado e três de impacto — articulam o sistema de M&A do Programa Amazonas Habitação. Publicação anual do Relatório Estadual de Habitação e Cidades.

CATEGORIA	INDICADOR	META DECENAL
Produto	UH novas produzidas/contratadas	40.000
Produto	Imóveis regularizados	200.000
Produto	Famílias urbanizadas (PROSAMIM+/PUAPI)	50.000
Produto	Municípios com PLHIS atualizado	62
Produto	Servidores capacitados	5.000
Produto	PPPs estruturadas	3
Resultado	Redução do *déficit* quantitativo	–40%
Resultado	Redução do *déficit* qualitativo	–30%
Resultado	Cobertura de esgoto em Manaus	60%
Resultado	Cobertura de esgoto interior	30%
Resultado	Domicílios em favelas (% AM)	20%
Impacto	IDH-M médio dos municípios atendidos	+ 0,05
Impacto	Investimento privado em construção	+ 30%
Impacto	Acesso ao crédito habitacional	+ 50%

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Sistema de monitoramento — OEHC

O Observatório Estadual de Habitação e Cidades (OEHC) será a unidade técnica responsável pela coleta, sistematização e análise dos dados. Operará em plataforma digital aberta (dados abertos), com painéis (dashboards) atualizados mensalmente, com fluxo de dados integrando: SUHAB, SEDURB, SEMHAF/Manaus, SECT, IBGE, IPEA, FJP, Caixa Econômica Federal, BID e municípios.

Transparência e prestação de contas

A prestação de contas será mensal (financeira), trimestral (gerencial) e anual (estratégica), com publicação obrigatória no Portal da Transparência Estadual e no portal próprio do Programa Amazonas Habitação. As prestações de contas serão objeto de fiscalização do TCE-AM, do TCU (no caso de recursos federais) e dos órgãos de controle dos parceiros multilaterais.

Gestão de riscos

A implementação de programa de longa duração e elevada complexidade exige análise sistemática dos riscos e de seus mecanismos de mitigação. A matriz de riscos do Programa Amazonas Habitação, que será submetida à validação do Comitê Gestor Interfederativo após sua constituição, identifica riscos em cinco categorias: institucionais, logísticos, ambientais e climáticos, fundiários e fiscais.

Tabela 9 — Matriz de riscos e estratégias de mitigação

Riscos críticos mapeados em cinco categorias orientam o sistema de mitigação

Matriz consolidada de riscos do Programa Amazonas Habitação, classificados por probabilidade e impacto, com estratégia específica de mitigação para cada um. A análise observa metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 e o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

10 riscos críticos identificados em cinco categorias — institucionais, logísticos, ambientais, fundiários e fiscais — com estratégia específica de mitigação para cada um. Quatro riscos têm probabilidade alta combinada com impacto alto.

RISCO	PROB.	IMP.	MITIGAÇÃO
Descontinuidade política / mudança de governo	Média	Alto	Pacto interfederativo formalizado, marcos legais, parcerias multilaterais com cronograma plurianual
Limitação de capacidade técnica municipal	Alta	Alto	EEHC, Programa Engenheiro nas Cidades, assistência técnica gratuita, tecnologia compartilhada
Atrasos logísticos em obras no interior	Alta	Médio	Planejamento sazonal, fornecedores regionais, contratos com força maior climática
Custos da construção acima do previsto	Média	Médio	Banco de preços regional, articulação com Suframa e ZFM, padronização modular
Cheias e secas extremas	Alta	Alto	Tipologias resilientes, planos de contingência, integração com Defesa Civil
Desmatamento ilegal em regularização rural	Média	Alto	Cruzamento com CAR, IBAMA, monitoramento por satélite
Conflitos fundiários	Média	Alto	Mediação prévia, equipe jurídica especializada, defensoria pública
Restrições orçamentárias federais (MCMV)	Média	Alto	Diversificação de fontes (BID/BM/CAF/Estado)
Resistência à reocupação de áreas requalificadas	Média	Médio	Trabalho social pós-ocupação, fiscalização integrada
Inadequação cultural em comunidades tradicionais	Média	Alto	Consulta livre, prévia e informada (Convenção 169 OIT)

Fonte: Elaborado pelos autores conforme ABNT NBR ISO 31000:2018 e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU (2026).

Riscos institucionais

A descontinuidade política é risco reconhecido em programas de longa duração, mas há formas de mitigação:

- Formalização legal do Programa por meio de Lei Estadual e decreto regulamentador;
- Inserção das metas no PPA estadual com vinculação orçamentária;
- Adesão do Programa a operações multilaterais com cronogramas plurianuais que tornam custosa qualquer descontinuação;
- Protagonismo da sociedade civil organizada (CEH, Conferências, Conselhos Municipais).

Riscos logísticos

A logística fluvial constitui desafio estrutural. Diante da questão, há formas de mitigação:

- Planejamento sazonal das obras conforme regime hidrológico de cada calha;
- Parcerias com fornecedores regionais e cooperativas de transporte fluvial;
- Padronização tipológica modular que reduza dependência de obras de grande porte;
- Cláusulas contratuais de força maior climática.

Riscos ambientais e climáticos

As mudanças climáticas, com intensificação de cheias e secas extremas, constituem o principal risco de longo prazo. Para mitigação do problema será necessário:

- Adoção de tipologias resilientes em todas as obras em áreas alagáveis;
- Integração com a Defesa Civil estadual e municipal;
- Sistemas de alerta precoce e protocolos de evacuação;
- Seguros para obras em fase de execução.

Riscos fundiários

A complexidade do mosaico fundiário amazônico pode gerar conflitos e atrasos. As medidas de mitigação incluem:

- Cadastro georreferenciado prévio integral;
- Mediação prévia com proprietários, posseiros e comunidades tradicionais;
- Equipe jurídica especializada;
- Articulação com a Defensoria Pública e o Ministério Público.

Riscos fiscais

A dependência de recursos federais e multilaterais expõe o Programa a oscilações. Pode-se mitigar com:

- Diversificação de fontes;
- Constituição de reserva técnica no FEHIS;
- Operações de crédito com cronogramas de desembolso plurianuais;
- Gestão fiscal responsável.

Considerações sobre a interiorização

A interiorização da política habitacional no Amazonas não é um desdobramento secundário do Programa Amazonas Habitação — é uma de suas premissas constitutivas. Ignorar o interior significa aceitar que a política pública reproduza, na escala estadual, a mesma lógica concentradora que historicamente produziu o abismo entre Manaus e os 61 municípios que compõem o restante do estado. O Plano Estratégico de Desenvolvimento recusa essa lógica de forma deliberada e estrutural.

A formalização legal do Programa, a vinculação de metas ao PPA e a estruturação de operações multilaterais de longo prazo reduzem os riscos de descontinuidade administrativa e fortalecem a estabilidade institucional das ações.

O interior amazonense não é território homogêneo. É um mosaico de realidades socioculturais, geográficas, demográficas e institucionais profundamente distintas, que desafiam qualquer abordagem padronizada. Há municípios com menos de cinco mil habitantes dispersos ao longo de centenas de quilômetros de rio, como Itamarati, Beruri e Atalaia do Norte, e há centros regionais com dinâmicas urbanas em aceleração, como Parintins, Itacoatiara e Tefé. Há territórios com altíssima presença indígena, como o Alto Solimões, e territórios de ocupação predominantemente ribeirinha e extrativista, como o Juruá e o Purus. Há municípios na fronteira sul com pressão intensa de garimpo e desmatamento, como os do eixo do Madeira, e municípios no Médio Amazonas com economias culturais específicas e potencial turístico relevante. Tratar esse conjunto como uma categoria única é o primeiro erro a evitar.

A divisão territorial por calhas hidrográficas, oferece a base operacional necessária para que a interiorização seja efetiva e não apenas declaratória. Cada Plano de Habitação Calha deverá capturar as especificidades de seu território e traduzi-las em escolhas concretas: tipologias construtivas adequadas, instrumentos fundiários compatíveis, modelos de governança adaptados à capacidade institucional local e cronogramas de execução sincronizados com o regime hidrológico de cada bacia.

O desafio logístico é, nesse contexto, a variável mais determinante do planejamento habitacional no interior. Com mais de 20 mil quilômetros de rios navegáveis estruturando o território, a mobilidade de pessoas, materiais e equipes técnicas é predominantemente fluvial. O custo logístico fluvial eleva o preço de produção habitacional no interior em 30% a 50% por cento em relação à média praticada em Manaus — e em municípios mais remotos, como Eirunepé, Carauari e Envira no Juruá, ou Pauini e Tapauá no Purus, esse sobrecusto pode ser ainda maior em períodos de seca extrema, quando a navegabilidade é comprometida e o acesso aéreo se torna a única alternativa viável. As secas históricas de 2023 e 2024, as mais severas já registradas na Amazônia, demonstraram com dramatismo essa vulnerabilidade estrutural.

A resposta do Programa a esse desafio combina planejamento sazonal obrigatório — com cronogramas de obra ajustados ao regime hidrológico de cada calha —, padronização modular das tipologias construtivas, com componentes pré-fabricados em dimensões compatíveis com o transporte fluvial, e desenvolvimento de cadeias produtivas regionais, articulando cooperativas de manejo florestal, associações de extrativistas e pequenos produtores locais de materiais de construção. A Zona Franca de Manaus representa nesse contexto uma oportunidade ainda pouco explorada: a articulação com o setor industrial da ZFM, via SUFRAMA, para o desenvolvimento de componentes construtivos modulares e sistemas de saneamento adaptados às condições amazônicas é uma das apostas mais promissoras da agenda de interiorização do Programa.

Se a logística é o desafio operacional mais imediato, a fragilidade institucional dos municípios é o problema mais estrutural e persistente. Apenas 18 dos 62 municípios amazonenses possuem Plano Diretor em vigor. Menos de dez dispõem de Plano Local de Habitação de Interesse Social atualizado. A maioria das prefeituras do interior não conta com equipe técnica qualificada em arquitetura, engenharia, planejamento urbano ou direito fundiário. Essa fragilidade não é uma falha individual das gestões municipais, mas o produto histórico de décadas de centralização administrativa e fiscal que concentrou capacidades institucionais em Manaus e privou o interior dos recursos necessários para construir estruturas de governança autônomas.

O Programa responde a esse diagnóstico por duas frentes complementares e simultâneas. O Programa Engenheiro nas Cidades, operacionalizado em parceria com o CAU/AM, o CREA-AM e a OAB-AM, disponibilizará profissionais especializados aos municípios menores em regime de cessão temporária ou contratação compartilhada entre o Estado e grupos de municípios da mesma calha — garantindo acesso a competências técnicas que essas localidades jamais teriam condições de contratar individualmente. A Escola Estadual de Habitação e Cidades, vinculada à SEDURB e à SUHAB e operada em parceria

No nível urbano dos municípios do interior, a REURB-S é o instrumento central e deverá ser aplicada em escala massiva, com equipes móveis da SUHAB e da SECT percorrendo sistematicamente os núcleos de cada calha.

com a ESPAM, o IFAM e a UEA, oferecerá formação continuada a servidores municipais em modalidades presenciais, híbridas e totalmente a distância, alcançando inclusive os municípios mais remotos.

Paralelamente, o Programa de Apoio ao Planejamento Municipal apoiará a elaboração ou revisão de Planos Diretores e Planos Locais de Habitação de Interesse Social em todos os municípios que ainda não os possuem, sem os quais é impossível acessar recursos federais, elaborar projetos adequados ou conduzir regularização fundiária com respaldo legal.

A regularização fundiária no interior assume dimensões sem paralelo em qualquer outra região do Brasil. A sobreposição entre terras públicas federais sob gestão do INCRA, do Serviço Florestal Brasileiro e da Secretaria de Patrimônio da União, terras indígenas demarcadas pela Funai, unidades de conservação, assentamentos da reforma agrária, territórios quilombolas e ocupações tradicionais consolidadas cria um mosaico fundiário cuja complexidade exige abordagem que opere simultaneamente em múltiplas escalas e modalidades.

Essa é a aposta que este Plano faz no futuro: a de que o desenvolvimento da maior região tropical do mundo pode ser feito com a Amazônia, e não à sua revelia.

No nível rural e das comunidades tradicionais, instrumentos específicos precisam ser mobilizados — o Termo de Uso Coletivo, a Concessão de Direito Real de Uso e os Termos de Autorização de Uso Sustentável — articulados com o INCRA, o Programa Terra Legal e a própria SECT. É necessário sublinhar que a regularização fundiária rural no interior do Amazonas é também condição para a conservação ambiental: comunidades tradicionais com segurança jurídica sobre seus territórios são os provedores mais eficientes de serviços ambientais e os guardiões mais eficazes da floresta.

Uma reorientação conceitual igualmente importante para o interior é a substituição da lógica de substituição habitacional pela lógica de melhoria incremental. Historicamente, as políticas habitacionais rurais tenderam a enxergar as moradias existentes — palafitas, casas de madeira, estruturas autoconstruídas ao longo de anos — como objetos a serem substituídos por edificações novas de alvenaria. Essa abordagem é cara, frequentemente inadequada e tende a destruir patrimônio construtivo acumulado pelas famílias e a deslocar comunidades de seus territórios. A Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social, prevista na Lei Federal nº 11.888 de 2008, é o instrumento que viabiliza a alternativa correta: equipes compostas por arquitetos, engenheiros e assistentes sociais apoiando as famílias na melhoria de suas moradias existentes — reforço estrutural de palafitas, substituição de coberturas inadequadas, implantação de sistemas de saneamento, melhoria do conforto térmico e adaptação para maior resiliência a eventos climáticos extremos.

A interiorização efetiva exige também que a participação social seja tratada como método de trabalho e não como formalidade. Para as comunidades indígenas, essa participação assume a forma da consulta livre, prévia e informada prevista na Convenção nº 169 da OIT — processo que não pode ser comprimido em prazos inadequados ou reduzido a

reuniões informativas unilaterais. Para as comunidades ribeirinhas e quilombolas, conselhos comunitários de habitação, integrados à estrutura de governança do Programa em cada calha, exercerão papel deliberativo real sobre a priorização de intervenções, a escolha de tipologias e a seleção de beneficiários.

Os compromissos de interiorização serão expressos em metas específicas, integradas ao sistema de monitoramento do Observatório Estadual de Habitação e Cidades e revisadas semestralmente pelo Comitê Gestor Interfederativo. A reserva mínima de 35% dos recursos totais do Programa para os municípios do interior é vinculante e não poderá ser alterada por decisão administrativa — exigirá deliberação formal do Comitê com justificativa técnica publicada.

A meta de produção de 13 mil unidades habitacionais rurais e indígenas, de regularização de 90 mil imóveis no interior, de atendimento de 20 mil famílias por assistência técnica e de universalização dos Planos Diretores e PLHISs em 100% por cento dos municípios do interior ao longo do ciclo decenal traduzem em números concretos o compromisso político que assumimos com todo o Amazonas.

As cidades médias do interior — Parintins, Itacoatiara, Manacapuru, Tefé, Tabatinga, Coari, Humaitá — estão hoje em ponto de inflexão. Ainda é possível intervir antes que seus processos de urbanização espontânea se consolidem em padrões de precariedade irreversíveis. Ainda é possível garantir que o crescimento urbano dessas cidades seja acompanhado por regularização fundiária, infraestrutura básica e planejamento territorial adequado. Ainda é possível evitar que se reproduza, no interior, o ciclo de favelização que marcou a expansão de Manaus nas décadas de 1970 e 1980. O custo de urbanizar e regularizar hoje é uma fração do custo de remediar a precariedade consolidada de amanhã — e o Programa Amazonas Habitação escolhe, deliberadamente, pagar o custo menor agora.

Conclusão: caminhos e perspectivas

A política habitacional, no contexto amazonense, vai além da produção de moradias: ela expressa o compromisso do Estado com a redução das desigualdades, a inclusão territorial das populações historicamente marginalizadas e a integração entre desenvolvimento urbano, conservação ambiental e justiça social. O Programa Amazonas Habitação oferece resposta institucional à altura da complexidade desses desafios. A análise diagnóstica evidenciou três conclusões principais: primeiro, o Amazonas figura entre as unidades federativas com piores indicadores habitacionais relativos do Brasil, situação que exige resposta proporcionalmente robusta; segundo, o desafio amazonense é qualitativamente distinto do das demais regiões, exigindo soluções territorialmente adaptadas; terceiro, os instrumentos federais existentes (MCMV, REURB, FNHIS), embora essenciais, não bastam isoladamente, pois sua efetividade depende de uma política estadual estruturante que os amplifique e adapte.

O Programa foi desenhado para responder a essas três dimensões: em sua arquitetura de dez eixos (Produção Habitacional, Regularização Fundiária, Urbanização de Assentamentos Precários, Habitação Adaptada, Planejamento Territorial, Capacitação Institucional, Financiamento e Parcerias), reúne intervenções complementares que cobrem o ciclo completo da política habitacional e mobiliza fontes federais, estaduais, multilaterais, climáticas e privadas. A análise estratégica, via matrizes SWOT e PESTEL, cruzou os fatores internos — forças como o arcabouço legal consolidado, a experiência do PROSAMIM+ e a articulação interfederativa, e fraquezas como a fragilidade técnica municipal e o sobrecusto logístico amazônico — com os fatores macroambientais que condicionam sua implementação, revelando que o Amazonas dispõe de base estratégica sólida para reduzir o *déficit* habitacional, desde que converta oportunidades externas, como o novo ciclo do MCMV, o financiamento multilateral e a agenda climática global, em ações concretas, e enfrente com planejamento ameaças próprias, sobretudo a intensificação dos eventos climáticos extremos e a instabilidade das transferências federais. A matriz cruzada não é apenas instrumento analítico, mas guia adaptativo que orienta gestores, parceiros e controladores sobre onde concentrar esforços e quais riscos monitorar prioritariamente.

As metas finais são ambiciosas, porém realistas: redução de 40% do *déficit* habitacional quantitativo, 200 mil imóveis regularizados, 50 mil famílias urbanizadas em áreas precárias, 100% dos 62 municípios com PLHIS atualizado, 15 mil famílias ribeirinhas e indígenas atendidas com tipologias adaptadas e 5 mil servidores capacitados. O direito à moradia digna na Amazônia é, simultaneamente, direito à terra, à floresta, à água e ao território, e o Programa se constrói a partir desse reconhecimento, oferecendo resposta à altura da diversidade da maior região tropical do mundo. Sua implementação exigirá compromisso político de longo prazo, capacidade institucional fortalecida, articulação federativa estável e participação social; por isso este documento busca oferecer uma plataforma que sobreviva às alternâncias políticas e se afirme como política de Estado, e não apenas de governo. Em síntese, o Programa Amazonas Habitação afirma dois compromissos: o respeito ao direito constitucional à moradia digna e uma trajetória de desenvolvimento amazônico que combine inclusão social, sustentabilidade ambiental e modernização institucional.

RESTAURANTE
Delícias Grill
RESTAURANTE
CLÍNICA PROIMPLANTE
HOTEL FORTALEZA
HOTEL
DENTISTA
DENTISTA
PARE

Referências Bibliográficas

1. AGÊNCIA BRASIL. **Estados da Região Norte têm maior proporção de *déficit* habitacional.** Brasília: EBC, 17 maio 2024. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-05/estados-da-regiao-norte-tem-maior-proporcao-de-*deficit*-habitacional. Acesso em: 20 maio 2026.

2. ÁGUAS DE MANAUS. ***Ranking* do Saneamento: Manaus atinge melhor posição e é 4ª em investimentos no país. Manaus: Águas de Manaus**, 18 mar. 2026. Disponível em: https://www.aguasdemanaus.com.br/*ranking*-do-saneamento-manaus-atinge-melhor-posicao-e-e-4a-em-investimentos-no-pais/. Acesso em: 20 maio 2026.

3. ALMEIDA, R. et al. **Desigualdades urbanas na Amazônia sul-ocidental**. Geographia, Londrina, 2023. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/Geographia/article/download/52740/52479/296440. Acesso em: 20 maio 2026.

4. AMAZONAS. Agência Amazonas de Notícias. **Governo do Estado avança com reassentamento de 42% das famílias em áreas de risco do PROSAMIM.** Manaus: Agência Amazonas, 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br/noticias/. Acesso em: 20 maio 2026.

5. AMAZONAS. Agência Amazonas de Notícias. **Solo Seguro: Governo do Amazonas entrega títulos definitivos e formaliza parceria para ampliar regularização fundiária.** Manaus: Agência Amazonas, 23 nov. 2024. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br/noticias/solo-seguro-governo-do-amazonas-entrega-titulos-definitivos-e-formaliza-parceria-para-ampliar-regularizacao-fundiaria/. Acesso em: 20 maio 2026.

6. AMAZONAS. Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. **Favelização de Manaus é reflexo da falta de planejamento, aponta Roberto Cidade.** Manaus: ALEAM, 8 nov. 2024. Disponível em: https://www.aleam.gov.br/favelizacao-de-manaus-e-reflexo-da-falta-de-planejamento-aponta-roberto-cidade/. Acesso em: 20 maio 2026.

7. AMAZONAS. Comissão Intergestores Bipartite — CIB/AM. **Resolução nº 059, de 2011**. Manaus: CIB/AM, 2011.

8. AMAZONAS. Comissão Intergestores Bipartite — CIB/AM. **Resolução nº 118, de 2018**. Manaus: CIB/AM, 2018.

9. AMAZONAS. Governo do Estado. Portal da Transparência do Amazonas. **Manaus: Governo do Amazonas, [2025].** Disponível em: https://transparencia.amazonas.am.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

10. AMAZONAS. Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas. **Relatório de Impacto Ambiental — RIMA do PROSAMIM. Manaus: IPAAM,** 2021. Disponível em: https://www.ipaam.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/11/RIMA-PROSAMIM.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

11. AMAZONAS. Lei nº 2.330, de 3 de janeiro de 1995. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Superintendência Estadual de Habitação — SUHAB.** Manaus: Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, 1995.

12. AMAZONAS. **Programa Amazonas Meu Lar — site oficial.** Manaus: Governo do Amazonas, [2023]. Disponível em: https://www.amazonasmeular.am.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

13. AMAZONAS. Secretaria de Estado das Cidades e Territórios. **Regularização fundiária avança no Amazonas, com a entrega de mais de 4,5 mil títulos definitivos, em cinco anos.** Manaus: SECT, 2024. Disponível em: https://www.sect.am.gov.br/regularizacao-fundiaria-avanca-no-amazonas-com-a-entrega-de-mais-de-45-mil-titulos-definitivos-em-cinco-anos/. Acesso em: 20 maio 2026.

14. AMAZONAS. Secretaria de Estado das Cidades e Territórios. **Regularização fundiária avança no Amazonas e garante direito à propriedade para milhares de famílias.** Manaus: SECT, 31 out. 2024. Disponível em: https://www.sect.am.gov.br/regularizacao-fundiaria-avanca-no-amazonas-e--garante-direito-a-propriedade-para-milhares-de-familias/. Acesso em: 20 maio 2026.

15. AMAZONAS. Secretaria de Estado das Cidades e Territórios. **Regularização fundiária — painel de dados.** Manaus: SECT, 2025. Disponível em: https://www.sect.am.gov.br/acesso-a-informacao/regularizacao-fundiaria/. Acesso em: 20 maio 2026.

16. AMAZONAS. Secretaria de Estado das Cidades e Territórios. **SECT fortalece política fundiária e fecha 2025 com mais de dez mil atos de regularização e títulos entregues no Amazonas.** Manaus: SECT, 31 dez. 2025. Disponível em: https://www.sect.am.gov.br. Acesso em: 20 maio 2026.

17. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano. **Amazonas Meu Lar: 88 famílias beneficiadas recebem as chaves dos apartamentos.** Manaus: SEDURB, 2024. Disponível em: https://www.sedurb.am.gov.br/amazonas-meu-lar-mais-88-familias-beneficiadas-pelo-programa-estadual-recebem-as-chaves-dos-apartamentos/. Acesso em: 20 maio 2026.

18. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano. **Governo do Amazonas e BID alinham metas e planejamento para avanço das obras do PROSAMIM em 2026.** Manaus: SEDURB, 2025. Disponível em: https://www.sedurb.am.gov.br/governo-do-amazonas-e-bid-alinham-metas-e-planejamento-para-avanco-das-obras-do-prosamin-em-2026/. Acesso em: 20 maio 2026.

19. AMAZONAS. Superintendência Estadual de Habitação. **Governo do Amazonas é contemplado em seleção nacional e avança na política habitacional.** Manaus: SUHAB, mar. 2026. Disponível em: https://www.suhab.am.gov.br/governo-do-amazonas-e-contemplado-em-selecao-nacional-e--avanca-na-politica-habitacional/. Acesso em: 20 maio 2026.

20. AMAZONAS. Superintendência Estadual de Habitação. **Programas habitacionais do Governo e Prefeitura terão bases de dados compartilhadas.** Manaus: SUHAB, [2024]. Disponível em: https://www.suhab.am.gov.br/programas-habitacionais-do-governo-e-prefeitura-terao-bases-de--dados-compartilhadas/. Acesso em: 20 maio 2026.

21. AMAZONAS. Superintendência Estadual de Habitação. **Saiba quais são os critérios para participar do programa Amazonas Meu Lar.** Manaus: SUHAB, 29 ago. 2023. Disponível em: https://www.suhab.am.gov.br/saiba-quais-sao-os-criterios-para-participar-do-programa-amazonas-meu--lar/. Acesso em: 20 maio 2026.

22. AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. Corregedoria-Geral de Justiça. **Guia Prático de Regularização Fundiária Urbana** [documento integral em PDF]. Manaus: TJAM/CGJ-AM, 2025. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/images/MINUTA_Guia_de_Regulariza%C3%A7%C3%A3o_Fundi%C3%A1ria_da_CGJ_AM.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

23. AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. Corregedoria-Geral de Justiça. **Guia Prático de Regularização Fundiária Urbana.** Manaus: TJAM/CGJ-AM, jun. 2025. Disponível em: https://www.tjam.jus.br/index.php/cgj-sala-de-imprensa/cgj-noticias/14564-corregedoria-geral--de-justica-do-amazonas-lanca-guia-pratico-de-regularizacao-fundiaria-urbana. Acesso em: 20 maio 2026.

24. AMAZONAS. Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. Corregedoria-Geral de Justiça. **Regularização fundiária avança no Amazonas e Corregedoria inicia os preparativos de mais uma edição da Semana Solo Seguro — Amazônia Legal.** Manaus: TJAM, 2024. Disponível em: https://

www.tjam.jus.br/index.php/menu/sala-de-imprensa/12572-regularizacao-fundiaria-avanca-no-amazonas-e-corregedoria-inicia-os-preparativos-de-mais-uma-edicao-da-semana-solo-seguro-amazonia-legal. Acesso em: 20 maio 2026.

25. AMAZONAS. Unidade Gestora de Projetos Especiais. PROSAMIM+: em 2024, **UGPE vai reassentar 1.061 famílias**. Manaus: UGPE, 2024. Disponível em: https://www.ugpe.am.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

26. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:2018 — Informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

27. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2018 — Gestão de riscos: diretrizes.** Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

28. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **BID aprova US$ 280 milhões para ações urbanísticas, sociais e ambientais em Manaus.** Washington: BID, 2022. Disponível em: https://www.iadb.org/pt-br/noticias/bid-aprova-us-280-milhoes-para-acoes-urbanisticas-sociais-e-ambientais-em-manaus. Acesso em: 20 maio 2026.

29. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Habitação de interesse social no Brasil: propostas sobre melhorias habitacionais.** Washington: BID, 2018. Disponível em: https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Habitacao-de-interesse-social-no-Brasil-propostas-sobre-melhorias-habitacionais.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

30. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Programa Social e Ambiental dos Igarapés de Manaus — PROSAMIM: documentação técnica e relatórios de acompanhamento.** Washington: BID, 2023. Disponível em: https://www.iadb.org/pt/project/BR-L1026. Acesso em: 20 maio 2026.

31. BANCO MUNDIAL. **Banco Mundial e Brasil anunciam iniciativa de US$ 1 bilhão para aumentar a produtividade, a sustentabilidade e a inclusão social.** Washington: Banco Mundial, 2025. Disponível em: https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2025/03/18/. Acesso em: 20 maio 2026.

32. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Fundo Amazônia: relatório de atividades 2023.** Rio de Janeiro: BNDES, 2024. Disponível em: https://www.fundoamazonia.gov.br/pt/relatorio-de-atividades/. Acesso em: 20 maio 2026.

33. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Fundo Clima: linhas de financiamento e projetos apoiados.** Rio de Janeiro: BNDES, 2024. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/fundo-clima. Acesso em: 20 maio 2026.

34. BONDUKI, N. **Política habitacional e inclusão social no Brasil: revisão histórica e novas perspectivas no governo Lula.** Revista Eletrônica de Arquitetura e Urbanismo, n. 1, 2008.

35. BRASIL. Câmara dos Deputados. Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia — CINDRA. **Fator Amazônico e equidade de investimentos públicos. Brasília: Câmara dos Deputados**, 2023. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/cindra/. Acesso em: 20 maio 2026.

36. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Emenda Constitucional nº 26, de 14 de fevereiro de 2000.** Brasília, DF: Senado Federal, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

37. BRASIL. Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967. **Regula a Zona Franca de Manaus.** Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0288.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

38. BRASIL. Decreto nº 11.685, de 24 de agosto de 2023. R**egulamenta o Programa Minha Casa, Minha Vida. Brasília,** DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11685.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

39. BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. **Estabelece diretrizes gerais da política urbana (Estatuto da Cidade).** Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

40. BRASIL. Lei nº 11.124, de 16 de junho de 2005. **Dispõe sobre o Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social — SNHIS e cria o FNHIS.** Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11124.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

41. BRASIL. Lei nº 11.888, de 24 de dezembro de 2008. **Assegura assistência técnica pública e gratuita para habitação de interesse social.** Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11888.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

42. BRASIL. Lei nº 11.952, de 25 de junho de 2009. **Dispõe sobre a regularização fundiária na Amazônia Legal.** Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11952.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

43. BRASIL. Lei nº 11.977, de 7 de julho de 2009. **Dispõe sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida — PMCMV.** Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11977.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

44. BRASIL. Lei nº 13.465, de 11 de julho de 2017. **Dispõe sobre a regularização fundiária rural e urbana (REURB).** Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13465.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

45. BRASIL. Lei nº 14.620, de 13 de junho de 2023. I**nstitui o Programa Minha Casa, Minha Vida.** Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14620.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

46. BRASIL. Ministério das Cidades. **Brasil registra o menor *déficit* habitacional da história. Brasília: Ministério das Cidades,** 18 set. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/noticias-1/noticia-mcid-n-1583. Acesso em: 20 maio 2026.

47. BRASIL. Ministério das Cidades. **Cartilha REURB: regularização fundiária urbana.** Brasília: MCid, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/publicacoes/arquivos/arquivos/cartilha_REURB.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

48. BRASIL. Ministério das Cidades. ***Déficit* habitacional no Brasil recua pelo 2º ano consecutivo e atinge o menor patamar da história.** Brasília: Ministério das Cidades, 1 abr. 2026. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/noticias-1/noticia-mcid-n-2073. Acesso em: 20 maio 2026.

49. BRASIL. Ministério das Cidades. **Panorama do Saneamento Básico no Brasil — Diagnóstico SNIS 2021.** Brasília: Ministério das Cidades, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/saneamento/snis/. Acesso em: 20 maio 2026.

50. BRASIL. Ministério das Cidades. **Plano Nacional de Habitação — PlanHab. Brasília: Ministério das Cidades,** 2009. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/habitacao/plano-nacional-de-habitacao. Acesso em: 20 maio 2026.

51. BRASIL. Ministério das Cidades. **Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico — SINISA: diagnóstico dos serviços de água e esgoto,** ano-base 2023. Brasília: Secretaria Nacional de Saneamento, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/saneamento/sinisa. Acesso em: 20 maio 2026.

52. BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Fundo Amazônia direciona R$ 350 milhões para impulsionar a sociobioeconomia e a inovação na Amazônia Legal.** Brasília: MMA/BNDES, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mma/pt-br/noticias/. Acesso em: 20 maio 2026.

53. BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Minha Casa, Minha Vida entrega 7,8 mil residências no Amazonas desde 2023.** Brasília: Secom, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias-regionalizadas/mcmv-2023-a-jan.2026/. Acesso em: 20 maio 2026.

54. CARDOSO, A. C. D.; LIMA, J. J. F. et al. **Arquitetura palafítica na Amazônia: adequação bioclimática, sustentabilidade e preservação ambiental para habitação de interesse social.** Manaus; Belém: UFAM/UFPA, 2022. Disponível em: https://www.academia.edu/42736376/. Acesso em: 20 maio 2026.

55. CASA SOCIOAMBIENTAL. **Amazônia resiliente: fortalecendo soluções comunitárias frente às mudanças climáticas.** [S.l.]: Casa Socioambiental, 2025. Disponível em: https://casa.org.br/chamadas/amazonia-resiliente-fortalecendo-solucoes-comunitarias-frente-as-mudancas-climaticas/. Acesso em: 20 maio 2026.

56. CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Habitação social no Amazonas: avanços concretos e desafios.** Brasília: CAU/BR, 10 dez. 2025. Disponível em: https://caubr.gov.br/artigo-habitacao-social-no-amazonas-avancos-concretos-e-desafios-2/. Acesso em: 20 maio 2026.

57. FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. **Zona Franca de Manaus: impactos, efetividade e oportunidades.** Brasília: SUFRAMA, 2019. Disponível em: https://www.gov.br/suframa/pt-br/centrais-de-conteudo/biblioteca/estudo_fgv_zfm_impactos_efetividade_e_oportunidades.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

58. FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. ***Déficit* habitacional no Brasil 2016–2019: nova metodologia.** Belo Horizonte: FJP, 2021. Disponível em: https://fjp.mg.gov.br/*deficit*-habitacional-no-brasil/. Acesso em: 20 maio 2026.

59. FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. ***Déficit* habitacional no Brasil 2022.** Belo Horizonte: FJP; Brasília: Ministério das Cidades, 2024. Disponível em: https://fjp.mg.gov.br/*deficit*-habitacional-no-brasil/. Acesso em: 20 maio 2026.

60. FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Nordeste e Sudeste concentram maiores números de domicílios urbanos com algum tipo de inadequação.** Belo Horizonte: FJP, 28 maio 2024. Disponível em: https://fjp.mg.gov.br/nordeste-e-sudeste-concentram-maiores-numeros-de-domicilios-urbanos-com-algum-tipo-de-inadequacao/. Acesso em: 20 maio 2026.

61. FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **SP e MG têm o maior *déficit* habitacional no Brasil.** Belo Horizonte: FJP, 15 maio 2024. Disponível em: https://fjp.mg.gov.br/sp-e-mg-tem-o-maior-*deficit*-habitacional-no-brasil/. Acesso em: 20 maio 2026.

62. FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS. **Dados do Censo 2022 revelam que o Brasil tem 1,7 milhão de indígenas.** Brasília: FUNAI, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/funai/pt-br/assuntos/noticias/2023/. Acesso em: 20 maio 2026.

63. G1 AMAZONAS. **Manaus está entre os piores municípios em saneamento básico.** Manaus: Globo, 15 jul. 2025. Disponível em: https://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2025/07/15/. Acesso em: 20 maio 2026.

64. INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. **Amazônia: plano diretor municipal e gestão do território.** Rio de Janeiro: IBAM, 2017. Disponível em: https://www.ibam.org.br/wp-content/uploads/2024/10/amazonia_plano_diretor_municipal_e_gestao_do_territorio_2017.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

65. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: características urbanísticas do entorno dos domicílios nas favelas e comunidades urbanas.** Rio de Janeiro: IBGE, dez. 2025. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/22827-censo-demografico-2022.html. Acesso em: 20 maio 2026.

66. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: favelas e comunidades urbanas — resultados do universo.** Rio de Janeiro: IBGE, ago. 2025. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41797-censo-2022-brasil-tinha-16-4-milhoes-de-pessoas-morando-em-favelas-e-comunidades-urbanas. Acesso em: 20 maio 2026.

67. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: população indígena.** Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

68. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: resultados do universo.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

69. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades — Manaus, Amazonas: panorama.** Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/manaus/. Acesso em: 20 maio 2026.

70. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A construção do urbano-territorial na Amazônia.** Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

71. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Desigualdade socioespacial na Amazônia.** Brasília: IPEA, 2024. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/. Acesso em: 20 maio 2026.

72. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; INSTITUTE FOR TRANSPORTATION AND DEVELOPMENT POLICY BRASIL. **Estudo sobre desigualdade de acesso às oportunidades brasileiras.** Brasília: IPEA; ITDP Brasil, 2024.

73. INSTITUTO TRATA BRASIL; GO ASSOCIADOS. **5 das 7 capitais da Região Norte figuram nas últimas posições do *Ranking* do Saneamento 2025.** São Paulo: Instituto Trata Brasil, ago. 2025. Disponível em: https://tratabrasil.org.br/5das-7-capitais-norte-ultimas-posicoes-*ranking*/. Acesso em: 20 maio 2026.

74. INSTITUTO TRATA BRASIL; GO ASSOCIADOS. ***Ranking* do Saneamento 2025: 17ª edição — 100 municípios mais populosos do Brasil.** São Paulo: Instituto Trata Brasil, jul. 2025. Disponível em: https://tratabrasil.org.br/*ranking*-do-saneamento-2025/. Acesso em: 20 maio 2026.

75. INSTITUTO TRATA BRASIL; GO ASSOCIADOS. ***Ranking* do Saneamento 2026: 18ª edição — 100 municípios mais populosos do Brasil.** São Paulo: Instituto Trata Brasil, mar. 2026. Disponível em: https://tratabrasil.org.br/*ranking*-do-saneamento/. Acesso em: 20 maio 2026.

76. MANAUS. Lei nº 2.018, de 28 de janeiro de 2014. **Dispõe sobre o Plano Diretor Urbano e Ambiental do Município de Manaus.** Manaus: Câmara Municipal de Manaus, 2014.

77. MANAUS. Prefeitura Municipal. **Habitação e planejamento urbano são transformados com novos investimentos em moradias e intervenções urbanas.** Manaus: Prefeitura de Manaus, 10 fev. 2025. Disponível em: https://www.manaus.am.gov.br/noticia/mensagem-governamental/habitacao-urbanismo-mensagemgovernamental/. Acesso em: 20 maio 2026.

78. MANAUS. Prefeitura Municipal. **Manaus deve fechar ano com 40% de cobertura de esgotamento sanitário.** Manaus: Prefeitura de Manaus, 26 set. 2025. Disponível em: https://www.manaus.am.gov.br/noticia/nota/nota-esgotamento-sanitario/. Acesso em: 20 maio 2026.

79. MANAUS. Prefeitura Municipal. **Manaus é a capital do Norte que mais investe em saneamento básico.** Manaus: Prefeitura de Manaus, 15 jul. 2025. Disponível em: https://www.manaus.am.gov.br/noticia/saneamento-basico/saneamento-basico-investimentos-manaus/. Acesso em: 20 maio 2026.

80. MANAUS. Prefeitura Municipal. **Plano Municipal de Saneamento Básico de Manaus — PMSBM.** Manaus: Prefeitura de Manaus, 2025. Disponível em: https://planodesaneamento.manaus.am.gov.br/. Acesso em: 20 maio 2026.

81. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável — ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis.** Nova York: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/11. Acesso em: 20 maio 2026.

82. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS — ONU-HABITAT. **Consulta cidades sustentáveis — Brasil.** Nairobi; Brasília: ONU-Habitat, 2020. Disponível em: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/11/livro_2o_edicao_da_consulta_cidades_sustentaveis_1.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

83. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS — ONU-HABITAT. **Nova Agenda Urbana: Habitat III.** Quito: ONU-Habitat, 2016. Disponível em: https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/. Acesso em: 20 maio 2026.

84. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 169 sobre povos indígenas e tribais.** Genebra: OIT, 1989. Ratificada pelo Brasil pelo Decreto Legislativo nº 143/2002 e promulgada pelo Decreto nº 5.051/2004. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_236247/lang--pt/index.htm. Acesso em: 20 maio 2026.

85. PLATAFORMA PARCEIROS PELA AMAZÔNIA. **Mudanças climáticas e a resiliência amazônica.** [S.l.]: PPA, 2024. Disponível em: https://ppa.org.br/publicacao/mudancas-climaticas-e-a-resiliencia--amazonica/. Acesso em: 20 maio 2026.

86. SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. **Indicadores de desempenho do Polo Industrial de Manaus.** Manaus: SUFRAMA, 2023. Disponível em: https://www.suframa.gov.br/publicacoes/. Acesso em: 20 maio 2026.

87. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Gestão de Riscos.** Brasília: TCU, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao--de-riscos/. Acesso em: 20 maio 2026.

88. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Projeto Casa Palafita: perspectivas sustentáveis para arquitetura amazônica.** Belém: UFPA, 2024. Disponível em: https://ufpa.br/projeto-da-ufpa-apresenta-perspectivas-sustentaveis-para-a-arquitetura-amazonica/. Acesso em: 20 maio 2026.

07. Governo Digital

470 Diagnostico da situação atual
477 Análise estratégica: uma leitura integrada
488 Eixos estrategicos do programa Amazonas Digital e Inovador

PARTE 07

Programa Amazonas Digital

Entre os desafios e oportunidades que moldarão o futuro do Amazonas, a transformação digital ocupa posição estratégica. A capacidade de utilizar tecnologia, dados e inovação deixou de ser um diferencial para se tornar um requisito fundamental da competitividade, da eficiência governamental e da qualidade dos serviços oferecidos à população. Por isso, o programa Amazonas Digital e Inovador, integrante do Plano Estratégico de Desenvolvimento, é sobretudo transformador e arrojado.

Trata-se do primeiro plano decenal integrado de governo digital e transformação tecnológica formulado como política de Estado para o Amazonas. Foi estruturado para consolidar iniciativas que já produzem resultados e ampliar, de forma planejada e progressiva, o alcance daquelas que ainda não chegaram aos 62 municípios do estado.

Com horizonte decenal de 2027 a 2037, o programa supera a lógica dos ciclos eleitorais de quatro anos para instituir uma agenda de Estado transversal, permanente e estruturante. A proposta foi concebida para atravessar diferentes governos, mobilizar recursos de múltiplas fontes e promover uma transformação duradoura na relação entre o Estado amazônico, os cidadãos e os setores produtivos. A escolha desse horizonte temporal reflete a dimensão dos desafios a serem enfrentados e a necessidade de assegurar continuidade às ações de modernização, inovação e transformação digital em todo o território amazonense.

O Índice Brasileiro de Conectividade (IBC), da Anatel, atribui ao Amazonas 44,92 pontos em uma escala de 0 a 100, o quarto pior resultado do país. Além disso, embora 64,2% das escolas públicas estejam conectadas à internet, apenas 46,3% das escolas indígenas dispõem desse acesso (Portal Em Tempo, 2025).

Ao mesmo tempo, resultados recentes demonstram o potencial transformador da digitalização: a infraestrutura de telessaúde implantada no estado — com 109 salas em 43 municípios e mais de 100 mil atendimentos acumulados até o fim de 2025 — demonstra a demanda reprimida; e o sistema de videomonitoramento com reconhecimento facial, que contribuiu para a queda de 16,35% nos homicídios dolosos entre 2023 e 2024 (SSP-AM, 2025), evidencia o que a tecnologia pode fazer pela segurança pública.

O programa Amazonas Digital está organizado em três fases decenais e nove eixos estruturantes, integrando horizontalmente as políticas setoriais de saúde, educação, segurança pública, assistência social, infraestrutura e economia. Verticalmente, articula três esferas de governo — Estado, municípios e governo federal — com universidades, setor privado, organismos internacionais e comunidades locais.

O que falta não é prova de viabilidade: é um plano de Estado com horizonte suficiente para que os avanços cheguem a todos os 62 municípios e se consolidem para além de um único mandato.

Empresa pública com 55 anos de história e pioneira em certificações de qualidade no setor público brasileiro, a PRODAM-Processamento de Dados Amazonas S.A será o braço executor do programa, com capacidade de desenvolvimento de sistemas, operação de *data centers* e prestação de serviços digitais a todos os municípios amazonenses.

O investimento total estimado para o período de dez anos é de R$ 6,8 bilhões, distribuídos entre orçamento estadual, recursos federais, bancos multilaterais (Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, Banco Mundial, Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe-CAF), parcerias público-privadas e fundos climáticos internacionais. As metas incluem 100% dos serviços públicos estaduais digitalizados; todos os 62 municípios com conectividade de qualidade; 1 milhão de cidadãos incluídos digitalmente; 500 *startups* no ecossistema de inovação; e o Amazonas posicionado entre os cinco estados de maior maturidade digital do Brasil.

A transformação digital de um estado com as dimensões e complexidades do Amazonas não se realiza em quatro anos. Afinal, estamos nos referindo à construção de infraestrutura de conectividade para 62 municípios espalhados por 1,57 milhão de km² de floresta tropical, à digitalização plena de todos os serviços públicos estaduais, à formação de capital humano qualificado em tecnologia, à consolidação de um ecossistema de inovação competitivo e à integração digital de quatro grandes setores — saúde, educação, segurança e assistência social — com os sistemas estaduais e federais. Cada uma dessas frentes, individualmente, demanda mais de um ciclo de governo para se consolidar.

A experiência internacional confirma essa necessidade. A Estônia levou quase 30 anos para atingir 99% de serviços públicos online (BID/2022). Singapura desenvolveu sua *Smart Nation Initiative* em ciclos de dez anos. A Índia implantou o *Aadhaar*, um sistema de identidade digital de 1,4 bilhão de pessoas, em uma década. No Brasil, os casos de maior sucesso em transformação digital estadual, como o Ceará, o Paraná e Minas Gerais, construíram seus resultados ao longo de oito a 15 anos de políticas públicas continuadas.

Um programa dividido em três fases:

A transformação digital exige planejamento contínuo, execução gradual e capacidade de adaptação. Por isso, o programa foi estruturado em três fases complementares, concebidas para construir bases sólidas, ampliar resultados e consolidar suas etapas ao longo de dez anos:

(1) Fase de fundação e infraestrutura: estabelece as bases tecnológicas, institucionais e de governança.

(2) Fase de escala e integração: expande os serviços digitais para todo o território e integra os setores.

(3) Fase de maturidade e inovação: consolida o Amazonas como polo de inovação de classe nacional e posiciona a economia digital como segundo pilar de desenvolvimento, ao lado da Zona Franca de Manaus.

O Amazonas tem convergência de fatores favoráveis sem precedente em sua história. O PIB estadual acumulou R$ 169,7 bilhões em 2024, com crescimento nominal de 6,96% (SEDECTI, 2025), e o Polo Industrial de Manaus registrou faturamento recorde de R$ 202,6 bilhões, impulsionado pela indústria de transformação e pelo setor de serviços.

No campo digital, os avanços recentes são igualmente expressivos. Como visto anteriormente, a infraestrutura de telessaúde digital alcançou os municípios do interior, e o sistema de videomonitoramento inteligente contribuiu para a maior queda de homicídios registrada no estado. Ao mesmo tempo, a PRODAM consolidou certificações internacionais de qualidade que a posicionam entre as empresas públicas de TIC mais avançadas do país, enquanto os laboratórios de robótica e programação já alcançam 60 municípios com mais de 25 mil estudantes. Esses resultados compõem a base sobre a qual o Plano Estratégico de Desenvolvimento, em sua vertente digital, será erguido. São o ponto de partida, não o ponto de chegada.

A inovação não estará restrita a Manaus, mas irradiada pelo território, impulsionando oportunidades econômicas, qualificação profissional e desenvolvimento regional.

Em 2037, o Amazonas será um estado mais conectado, integrado e preparado para os desafios do século XXI. A tecnologia terá ampliado a presença do Estado em todo o território, aproximando serviços públicos, oportunidades e conhecimento de populações antes limitadas pelas grandes distâncias. Os 62 municípios estarão inseridos em uma rede de conectividade mais efetiva, enquanto a inovação deixará de ser um fenômeno concentrado na capital para se tornar uma força de desenvolvimento distribuída por diferentes regiões amazonenses.

Diagnóstico da situação atual

Perfil Territorial e Demográfico

Mais do que em qualquer outro estado brasileiro, a transformação digital no Amazonas é condicionada pela geografia. Com uma população distribuída por um território de 1.570.746 km², o estado convive com contrastes marcantes. Um dos mais expressivos é o fato da Região Metropolitana de Manaus concentrar 60% da população em menos de 1% do território. Os 61 municípios do interior abrigam o restante em núcleos dispersos, separados por centenas de quilômetros de floresta e rios, muitos acessíveis apenas por via fluvial ou aérea. Essa configuração territorial é a principal condicionante da transformação digital: cada solução tecnológica precisa ser desenhada para funcionar nesse contexto de dispersão, isolamento e conectividade limitada. Não se trata apenas de implantar tecnologia, mas de fazê-la funcionar em um dos ambientes logísticos mais complexos do planeta.

Sobre a infraestrutura digital

Dados do Índice Brasileiro de Conectividade (IBC) referentes ao ano de 2024, divulgados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) em março de 2025 classificam o Amazonas com índice de 44,92, numa escala de 100 pontos — muito abaixo da média nacional (52,40) e do Distrito Federal (77,41). Apenas Acre, Tocantins, Pará e Roraima registram índices similares ou piores. Embora 91,2% dos domicílios amazonenses tenham algum acesso à internet (IBGE 2024), esse número esconde disparidades profundas: municípios como Japurá possuem apenas 68% de cobertura. A penetração via smartphone é alta (mais de 85%), mas apenas 31,7% dos domicílios possuem computador ou tablet — dado que revela o paradoxo da inclusão digital no Amazonas: há acesso à internet, mas sem equipamentos adequados para uso produtivo, educacional ou profissional (IBGE, 2024).

Das escolas públicas estaduais, 64,2% contam com acesso à internet (Censo Escolar 2025), contra a média nacional de 93,1%. Em escolas indígenas, o índice é de 46,3% em escolas quilombolas, 66,7%. São Gabriel da Cachoeira, município com maior população indígena do Brasil, tem apenas 99 de 217 escolas conectadas. O estado adquiriu 1.100 antenas *Starlink* para ampliar a conectividade em escolas remotas, um investimento que precisa ser sistematizado e ampliado no plano decenal.

Saúde digital: uma rede em expansão, mas ainda desigual

O Amazonas enfrenta um dos maiores desafios de saúde pública do país, agravado pela dispersão territorial e pelas dificuldades logísticas de acesso ao interior. Mais de 60% dos municípios amazonenses não contam com médico especialista residente, dependendo de regulação para acesso a consultas em Manaus — processo que, antes da telessaúde, podia demorar mais de 20 dias. Doenças endêmicas como malária, tuberculose, leishmaniose e hepatites virais continuam causando mortalidade evitável no interior. A mortalidade materna no Amazonas é uma das mais altas do Brasil, com comunidades ribeirinhas e indígenas em situação crítica de desassistência.

A infraestrutura de telessaúde implantada no estado — com 109 salas distribuídas em 43 municípios, 17 especialidades disponíveis e mais de 100 mil atendimentos acumulados desde o lançamento, em 2025 — demonstra a viabilidade técnica do modelo. O tempo médio de espera por consulta especializada caiu de 100 dias para menos de 20 dias (SES-AM, 2025). Esse patrimônio tecnológico é o ponto de partida do Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu eixo voltado ao Governo Digital, que tem como missão ampliar, integrar e interiorizar o que já funciona.

As lacunas estruturais, contudo, são igualmente expressivas. O prontuário eletrônico ainda não está integrado em toda a rede estadual, gerando retrabalho e perda de informações críticas sobre o histórico dos pacientes. A vigilância epidemiológica é fragmentada, com baixa capacidade de detecção precoce de surtos em municípios remotos. Os barcos-hospitais e as equipes de saúde da família que atuam no interior carecem de equipamentos digitais e conectividade para telediagnóstico em campo. O alcance da telessaúde ainda é limitado aos municípios com conectividade mínima, excluindo precisamente as comunidades mais vulneráveis. Um plano decenal de saúde digital precisa ir além das teleconsultas: deve abranger vigilância epidemiológica digital, monitoramento remoto de doenças crônicas, rastreamento em tempo real de surtos e integração plena com a Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS) do SUS Digital nacional.

A próxima fronteira da saúde pública amazonense está na integração de dados, serviços e profissionais em tempo real.

Educação digital: infraestrutura, formação docente e conteúdos

A educação amazônica enfrenta o mais complexo desafio logístico do Brasil: levar ensino de qualidade a 377 mil alunos matriculados em mais de 600 escolas estaduais (SEDUC, 2025), espalhadas por um território de 1,57 milhão de km2, com municípios acessíveis apenas por rios ou aviões. A resposta histórica a esse desafio criou um patrimônio pedagógico-tecnológico único no país: o Centro de Mídias de Educação do Amazonas (CEME/AM), criado em 2007, e hoje referência nacional e internacional em ensino mediado por tecnologia, atendendo 62 municípios e 840 localidades com 1.952 turmas ativas por transmissão ao vivo, com 68 professores ministrantes atuando nos estúdios de Manaus e professores mediadores presenciais em cada sala (CEME/AM, 2024).

É preciso ampliar a conectividade nas escolas do interior — especialmente nas escolas indígenas. A formação docente é outro gargalo: estudos indicam que o problema não é apenas de infraestrutura física, mas pedagógico — muitos professores usam tecnologia operacionalmente (ligar o *datashow*) sem transformá-la em ferramenta de aprendizagem mais rica e interativa. O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu eixo voltado ao Governo Digital, vai trabalhar simultaneamente com a infraestrutura, a formação docente e o desenvolvimento de conteúdos pedagógicos digitais culturalmente adequados ao contexto amazônico.

A necessidade de mais tecnologia na segurança pública

A segurança pública no Estado do Amazonas enfrenta desafios estruturais, geográficos, sociais e econômicos que a tornam uma das áreas mais complexas da administração pública regional. A dimensão territorial do estado, a extensa faixa de fronteira internacional, a presença de rios como principais vias de circulação e as desigualdades sociais urbanas e rurais contribuem para o aumento das dificuldades no combate à criminalidade e na garantia da ordem pública.

O Amazonas possui uma posição estratégica na Região Norte do Brasil, fazendo fronteira com países como Colômbia, Peru e Venezuela. Essa localização favorece a atuação de organizações criminosas ligadas ao tráfico internacional de drogas, armas e contrabando. Grande parte da droga produzida em países andinos utiliza os rios amazônicos como rota de entrada no Brasil, especialmente por meio de municípios do interior amazonense. Como consequência, o estado tornou-se corredor logístico do narcotráfico, ampliando disputas entre facções criminosas e elevando os índices de violência.

Na capital Manaus, os problemas de segurança pública estão associados principalmente ao crescimento urbano desordenado, ao desemprego, à desigualdade social e à expansão de áreas periféricas com pouca presença do Estado. Crimes como homicídios, roubos, furtos, tráfico de drogas e violência doméstica figuram entre os principais desafios enfrentados pelas autoridades. Além disso, o aumento da atuação de facções criminosas tem intensificado conflitos armados em determinadas comunidades, gerando sensação de insegurança na população.

Outro problema relevante é a dificuldade de policiamento no interior do estado. Muitos municípios amazonenses possuem acesso exclusivamente fluvial ou aéreo, o que dificulta a presença permanente das forças de segurança. Em várias localidades há carência de delegacias estruturadas, efetivo policial reduzido e falta de equipamentos adequados. Essa limitação operacional favorece crimes ambientais, garimpo ilegal, tráfico de animais silvestres, exploração ilegal de madeira e invasões em áreas indígenas e unidades de conservação.

A violência contra mulheres, crianças e adolescentes também representa um grave desafio. Casos de violência doméstica, abuso sexual e exploração infantil ainda apresentam números preocupantes, especialmente em regiões vulneráveis e de difícil acesso. A insuficiência de políticas públicas preventivas e de redes de proteção social contribui para a subnotificação e para a dificuldade de enfrentamento desses crimes.

Outro aspecto importante é o sistema prisional amazonense. O estado já enfrentou graves crises penitenciárias relacionadas à superlotação, disputa entre facções e deficiência estrutural nas unidades prisionais. Rebeliões e episódios de violência em presídios evidenciaram fragilidades na gestão carcerária e na política de ressocialização. A precariedade do sistema penitenciário acaba fortalecendo organizações criminosas que atuam tanto dentro quanto fora das prisões.

Além dos problemas criminais, a segurança pública no Amazonas sofre impactos da limitação de investimentos em tecnologia, inteligência policial e integração institucional. Embora existam avanços com monitoramento eletrônico, centros integrados de comando e operações especiais, ainda há necessidade de ampliação do efetivo, valorização profissional, capacitação contínua e fortalecimento das políticas de prevenção.

Nesse contexto, especialistas defendem que a melhoria da segurança pública amazonense depende de ações integradas entre União, Estado e municípios, combinando repressão qualificada ao crime organizado com investimentos em educação, geração de emprego, inclusão social e infraestrutura urbana. O fortalecimento das políticas sociais e da presença do Estado nas áreas mais vulneráveis é considerado fundamental para reduzir a criminalidade e promover maior sensação de segurança à população.

Pensando em todos esses fatores, o volume 2 do Plano Estratégico de Desenvolvimento trouxe medidas detalhadas para a melhoria da segurança pública no Amazonas, propondo uma transformação profunda do sistema, estruturada em oito objetivos específicos e 23 ações estratégicas que reorganizam a área em bases modernas, com tecnologias integradas e inteligência descentralizada.

Assistência social e cidadania digital para fortalecer a proteção

É imperiosa a implementação de uma política que assuma contornos singulares, em razão das características territoriais, culturais e logísticas da região. A gestão estadual, coordenada pela Secretaria de Estado da Assistência Social (SEAS), articula serviços, benefícios e programas em todos os 62 municípios, respeitando o chamado "fator amazônico". A rede socioassistencial está organizada em dois níveis de proteção — básica e especial —, por meio dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) e dos Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS), que atuam na prevenção e enfrentamento das vulnerabilidades sociais.

A relevância estratégica da assistência social no Amazonas, associada ao Governo Digital, manifesta-se em múltiplas dimensões: social, ao mitigar desigualdades e violações de direitos; econômica, ao assegurar proteção de renda e inclusão; ambiental e cultural, ao reconhecer e valorizar populações tradicionais, ribeirinhas e indígenas em seus territórios de vida. Nesse contexto, a Política Estadual de Assistência Social, Segurança Alimentar e Nutricional deve ter prioridade na modernização de Cadastro das Famílias melhorando a sinergia com outras áreas — saúde, educação, habitação, trabalho e direitos humanos —, compondo uma matriz de desenvolvimento que busca reduzir vulnerabilidades e ampliar o acesso à cidadania.

A transformação digital da assistência social fortalece a capacidade do Estado de proteger pessoas, garantindo que nenhum cidadão fique invisível diante das grandes distâncias amazônicas.

O fortalecimento da infraestrutura física dos CRAS e CREAS nos 62 municípios é fundamental, assim como a modernização da gestão por meio da tecnologia e da informação. Sistemas integrados de vigilância socioassistencial e monitoramento territorial são estratégias transversais já apresentadas no volume 2 do Plano Estratégico de Desenvolvimento, pois conectividade e inclusão digital são condições operacionais para uma vida melhor.

De igual modo, é fundamental promover a expansão e a integração digital dos Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) para todo o Amazonas, ampliando o modelo já implantado em 13 municípios do interior para uma cobertura estadual plena, com integração de serviços federais, estaduais e municipais em um balcão único digital.

Ecossistema de inovação: pontos positivos da política de PD&I

Manaus tem um dos ecossistemas de tecnologia mais ativos do Brasil, com *startups*, universidades e investimentos estratégicos em inovação. Esta visão de futuro é fruto do dinamismo econômico da Zona Franca de Manaus e a compulsoriedade das obrigações de pesquisa, desenvolvimento e inovação advindas da Lei 8387/1991.

Entre os principais impactos positivos da política de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) estão a formação de mão de obra especializada, o fortalecimento das instituições científicas locais, a ampliação da produção acadêmica e o desenvolvimento de soluções tecnológicas voltadas à indústria, à sustentabilidade e à transformação digital. Instituições como a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) e centros privados de inovação desempenham papel fundamental na integração entre o conhecimento científico e o setor produtivo.

A PRODAM e seu papel de liderança

A PRODAM é uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Governo do Estado do Amazonas e criada em 1971. Com mais de 55 anos de história, a PRODAM é a principal executora da política de tecnologia da informação e comunicação (TIC) do Estado, sendo responsável pelo desenvolvimento de sistemas, operação de data centers e prestação de serviços digitais a todos os 62 municípios amazonenses.

A empresa destaca-se como pioneira na obtenção de certificações internacionais de qualidade no setor público estadual brasileiro, tendo conquistado quatro certificações — patamar alcançado, até então, apenas pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e pela Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (DATAPREV) entre as empresas públicas de TIC do país. Suas certificações abrangem as normas ISO/IEC 27001 (Segurança da Informação), ISO/IEC 20000-1 (Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação), ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e ISO 14001 (Gestão Ambiental), evidenciando seu compromisso com a excelência, a governança e a responsabilidade socioambiental.

Como principal braço tecnológico do Governo do Amazonas, a PRODAM desenvolve, opera e integra as soluções digitais que sustentam a administração pública estadual. Sua atuação está estruturada em quatro grandes frentes estratégicas. Na área de desenvolvimento de sistemas, a empresa é responsável por plataformas essenciais ao funcionamento do Estado, como o SIGEAM (Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas), o ConsigWeb (Sistema de Gestão de Empréstimos Consignados), o Fiscaliza (Sistema de Gestão de Trânsito) e os sistemas de folha de pagamento e previdência dos servidores estaduais.

Além do desenvolvimento de sistemas, a PRODAM atua em infraestrutura tecnológica e conectividade, operando data centers que sustentam os sistemas e serviços digitais do Governo do Amazonas, bem como fornecendo internet dedicada, links de dados e serviços de hospedagem. Na área de segurança da informação, oferece serviços de Centro de Operações de Segurança (SOC – Security Operations Center), assessoria em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e DPO como serviço. Na frente de gestão e suporte, disponibiliza modelagem de processos de negócios, sistemas de gerenciamento de portfólio, portais institucionais e plataformas de transparência e acesso à informação para os órgãos públicos.

A PRODAM tem a missão de garantir que a transformação digital alcance cada município, fortalecendo a eficiência dos serviços públicos e ampliando o acesso da população aos seus direitos.

Quadro de Pessoal e Governança

Conforme Demonstrativo de Remuneração dos Empregados publicado no Portal da Transparência, a PRODAM conta com 377 empregados ativos, todos regidos pelo regime CLT, distribuídos em dezenas de departamentos, supervisões e gerências, alocados tanto na sede da empresa quanto em outros órgãos do estado, como a Secretaria de Fazenda, a Procuradoria Geral, a Casa Civil e o Tribunal de Contas, entre outros. Além do quadro efetivo, a empresa conta com uma Diretoria Executiva composta por três diretores.

A estrutura de governança corporativa da PRODAM é composta pelo Conselho de Administração, integrado por sete conselheiros, e pelo Conselho Fiscal, composto por três membros. Ambos os colegiados exercem funções de supervisão e controle sobre a gestão da empresa, em conformidade com os princípios de governança corporativa aplicados às empresas públicas.

Quadro 1 — Governança e pessoal da PRODAM (mar/2026)

Empregados (CLT)	**377 empregados**	**CLT**
Diretoria Executiva	3 diretores	CLT / Comissão
Conselho de Administração	7 conselheiros	Mandato
Conselho Fiscal	3 membros	Mandato
TOTAL (pessoal)	**390 pessoas**	**—**

Fonte: Portal da Transparência do Estado do Amazonas. Março de 2026.

Análise dos Dados Financeiros

A PRODAM tem capacidade financeira para os investimentos digitais do Programa Amazonas Digital e Inovador. Em 2019, movimentou o montante de R$ 91,5 milhões em receita. Já em 2024, atingiu R$ 164,4 milhões, o que representa um crescimento acumulado de 79,7% em seis anos. No período de 2023 e 2024, a empresa registrou o pior resultado, com *déficit* de R$ 16,8 milhões.

A deterioração dos resultados em 2023-2024 não decorreu de redução de receita — que continuou crescendo —, mas do aumento expressivo das despesas administrativas e custos operacionais. As despesas totais (administrativas e operacionais) passaram de uma média de R$ 7,8 milhões mensais em 2019 para uma média aproximada de R$ 13 milhões mensais em 2023-2024, pressionadas principalmente por:

- Elevação da folha de pessoal, que representa a maior parcela dos custos;
- Provisões extraordinárias em dezembro de 2019, 2021, 2023 e 2024, que distorcem significativamente o resultado anual;
- Aumento dos custos com licenças de software, manutenção de equipamentos e infraestrutura de TIC.

Neste sentido são imperiosas algumas ações: a revisão da política de formação de preços dos serviços prestados à Administração Direta e Indireta; gestão ativa das provisões de fim de ano para evitar distorções no resultado; diversificação da base de receitas com ampliação de serviços ao setor privado e a municípios do interior; e programa estruturado de eficiência operacional para adequar a estrutura de custos ao crescimento sustentável da receita.

Análise Estratégica: uma leitura integrada

Os objetivos e as ações do Programa Amazonas Digital e Inovador só serão plenamente alcançados com o aproveitamento das forças institucionais e tecnológicas já consolidadas, a mitigação das fraquezas estruturais, a exploração das oportunidades geradas pelo cenário nacional e global e a redução dos riscos identificados. Para tanto, este capítulo apresenta uma análise integrada por meio de duas metodologias complementares: a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e a Análise PESTEL (fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais). Ao final, uma matriz cruzada SWOT x PESTEL sintetiza a interação entre os ambientes interno e externo do Programa, com o objetivo de orientar estratégias adaptadas à complexidade amazônica e ao horizonte decenal 2027–2037.

Forças *(Strengths)*

O Programa Amazonas Digital e Inovador parte de ativos concretos já existentes no Estado, combinando capacidade institucional, infraestrutura tecnológica instalada e experiência acumulada na oferta de serviços digitais em larga escala. Destacam-se:

- A PRODAM, empresa pública com mais de 55 anos de atuação e detentora de quatro certificações internacionais de qualidade — patamar alcançado, até então, apenas pelo SERPRO e pela DATAPREV entre as empresas públicas brasileiras de TIC. A empresa dispõe de capacidade técnica, operacional e gerencial para coordenar a implementação das iniciativas previstas no programa em todos os 62 municípios amazonenses.
- A infraestrutura digital setorial já implantada pelo Estado, que oferece uma base sólida para a expansão e integração dos serviços públicos digitais. Destacam-se o serviço de telessaúde presente em 43 municípios, com mais de 100 mil atendimentos acumulados; o sistema de videomonitoramento inteligente, associado à redução de 16,35% dos homicídios dolosos em 2024; os laboratórios de robótica instalados em 60 municípios, beneficiando mais de 25 mil estudantes; e o Centro de Mídias de Educação do Amazonas (CEME/AM), reconhecido nacionalmente como referência em ensino mediado por tecnologia.
- A base econômica estado, sustentada por um Produto Interno Bruto (PIB) de R$ 169,7 bilhões e crescimento nominal de 6,96% em 2024, além do desempenho do Polo Industrial de Manaus (PIM), que alcançou faturamento de R$ 202,6 bilhões no mesmo período. Essa estrutura econômica amplia a capacidade de investimento público, fortalece a arrecadação estadual e aumenta a atratividade do Amazonas para investimentos em TIC.
- A infraestrutura digital já implantada, incluindo 1.100 antenas *Starlink* destinadas à conectividade de escolas, o sistema IPAAM Digital com a assistente virtual baseada em inteligência artificial Yva, os 83 Espaços *Makers* em operação e o Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED), responsável por uma economia acumulada de aproximadamente R$ 28 milhões em impressões.
- A biodiversidade e a floresta amazônica como ativo estratégico global único para bioeconomia digital. Soma-se a isso a existência de uma diretriz política clara e alinhada ao Programa Amazonas Digital e Inovador, com liderança institucional comprometida com a transformação digital como política de Estado de longo prazo.

Fraquezas *(Weaknesses)*

Apesar dos avanços já alcançados, o Amazonas ainda enfrenta limitações estruturais que dificultam a expansão da conectividade, a integração dos serviços públicos e a consolidação de uma transformação digital abrangente. Esses desafios decorrem tanto das características geográficas do território quanto de *déficits* históricos de infraestrutura, qualificação profissional e modernização administrativa.

- O Índice Brasileiro de Conectividade (IBC) de 44,92 pontos é o quarto pior do país e evidencia o *déficit* de infraestrutura digital como um gargalo transversal que afeta todos os eixos do Programa.
- Apenas 31,7% dos domicílios possuem computador ou tablet, limitando o acesso da população às oportunidades educacionais, profissionais e econômicas associadas ao ambiente digital.
- Somente 64,2% das escolas públicas dispõem de conectividade, percentual que cai para 46,3% nas escolas indígenas, permanecendo muito abaixo da média nacional de 93,1%.
- A baixa maturidade digital de parte dos órgãos estaduais e municipais, onde muitos processos ainda permanecem analógicos ou apenas parcialmente digitalizados, reduz a eficiência administrativa e dificulta a integração de serviços.
- O *déficit* de 11.170 profissionais qualificados no Polo Industrial de Manaus (FIEAM, 2024), que se reflete na escassez de capital humano em TIC para o setor público.
- A forte concentração econômica em Manaus, responsável por mais de 80% do PIB estadual, somada ao fato de que 61 municípios dependem predominantemente da logística fluvial, aumenta os custos e a complexidade da implantação e manutenção da infraestrutura tecnológica no interior.
- A ausência de interoperabilidade plena entre os sistemas estaduais e entre estes e os sistemas municipais ainda gera duplicidade de informações, retrabalho e dificuldades para a integração de políticas públicas.
- A formação docente insuficiente para uso pedagógico transformador da tecnologia — o que limita o impacto educacional dos investimentos em *hardware* e conectividade.

Oportunidades *(Opportunities)*

O ambiente externo apresenta condições favoráveis para acelerar a transformação digital ao longo da próxima década. Novas fontes de financiamento, mudanças regulatórias e o crescente interesse global pela Amazônia criam uma conjuntura propícia para ampliar investimentos e expandir a inclusão digital no território.

- O Programa Norte Conectado, com investimentos federais da ordem de R$ 1,3 bilhão e a implantação de 3.170 quilômetros de fibra óptica subfluvial, representa a maior iniciativa de conectividade já direcionada à Amazônia.
- A expansão das tecnologias de satélites de órbita baixa (LEO), por meio de provedores como *Starlink* e Projeto Kuiper, torna cada vez mais viável o acesso à conectividade de qualidade em áreas remotas, reduzindo custos e superando limitações históricas de infraestrutura.
- A disponibilidade de recursos provenientes de organismos multilaterais, como BID, Banco Mundial e CAF, amplia as possibilidades de financiamento para projetos de governo digital, inclusão digital, inovação e transformação tecnológica.
- A bioeconomia amazônica, com potencial de gerar até US$ 284 bilhões anuais adicionais até 2050, segundo projeções da Associação Brasileira de Bioinovação (ABBI), representa uma oportunidade para posicionar o Amazonas como polo de bioeconomia digital.
- A realização da COP30 no Brasil fortalece a visibilidade internacional da Amazônia, rendendo uma oportunidade singular para a atração de investimentos, parcerias estratégicas e financiamentos voltados ao clima.
- O Marco Legal das *Startups* (Lei nº 14.195/2021) facilita as compras inovadoras pelo poder público e a utilização de *sandboxes* regulatórios, ampliando as condições para experimentação e adoção de novas tecnologias na administração pública.
- A IA generativa e a redução de custos de tecnologia democratizam ferramentas aplicáveis ao governo digital.
- O mercado global de inteligência artificial para segurança pública, estimado em US$ 21,18 bilhões em 2025 e com taxa composta de crescimento anual (CAGR) de quase 30%, representa uma tendência internacional favorável à incorporação de tecnologias avançadas de monitoramento, análise preditiva e gestão da segurança no Amazonas.

Foto: UEA (2025)

Ameaças (Threats)

O Programa Amazonas Digital e Inovador está sujeito a fatores externos que podem afetar sua implementação, ampliar custos, reduzir a velocidade de execução ou comprometer resultados de longo prazo. Antecipar esses riscos é fundamental para fortalecer a resiliência e garantir sua continuidade ao longo da próxima década.

- A descontinuidade política entre diferentes gestões, risco particularmente relevante em programas de horizonte decenal, pode interromper iniciativas em curso e desperdiçar investimentos já realizados
- A ampliação das desigualdades digitais entre Manaus e o interior do Estado, caso não sejam mantidas metas rigorosas de interiorização, pode limitar os benefícios da transformação digital e aprofundar disparidades territoriais já existentes.
- Atrasos na execução do Programa Norte Conectado, iniciativa de responsabilidade federal e sujeita a contingenciamentos orçamentários e alterações de cronograma, podem retardar a expansão da infraestrutura de conectividade prevista para a região amazônica.
- Os ciberataques a sistemas governamentais, em um contexto de crescimento acelerado das ameaças digitais e de um mercado de segurança cibernética com taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 30%, representam um risco crescente à integridade dos sistemas públicos e à proteção dos dados dos cidadãos.
- A drenagem de talentos de TIC para estados com mercados mais consolidados, como São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, reduz o *pool* de profissionais disponíveis localmente.
- A rápida evolução tecnológica, com ciclos de três a cinco anos, exige investimentos permanentes em modernização, sob risco de obsolescência tecnológica e perda de competitividade.
- Mudanças no ambiente tributário nacional, especialmente aquelas relacionadas aos incentivos da Zona Franca de Manaus (ZFM), podem afetar a dinâmica econômica do Estado e comprometer a base do Programa.
- A utilização de sistemas de inteligência artificial sem salvaguardas éticas adequadas pode gerar riscos relacionados a discriminação algorítmica, vieses em sistemas de reconhecimento e questionamentos jurídicos, comprometendo a confiança da sociedade e a adoção dessas tecnologias pelo setor público.

Foto: Arquivo IPAAM (2025)

Depois da análise SWOT, contamos com o auxílio da análise PESTEL para examinar os fatores macroambientais que condicionam a formulação e a implementação do Programa Amazonas Digital e Inovador ao longo da década 2027-2037. Cada dimensão — Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal — será analisada a partir dos fatores externos que mais diretamente influenciam a transformação digital amazônica.

Fator Político: governança, continuidade e ambiente institucional

No plano federal, a Estratégia de Governo Digital, o Marco Legal das *Startups* (Lei nº 14.195/2021), o Programa Norte Conectado — com investimento de R$ 1,3 bilhão para a implantação de 3.170 quilômetros de fibra óptica subfluvial em 70 municípios amazônicos — e a Política Nacional de Inovação compõem um ambiente institucional favorável e sem precedentes para a transformação digital da região.

A realização da COP30 no Brasil e a crescente atenção internacional dedicada à Amazônia criam uma oportunidade singular para a atração de investimentos voltados à inovação, à sustentabilidade, à bioeconomia e à transformação digital. No âmbito estadual, a Lei nº 6.837/2024 já estabelece uma base regulatória importante, enquanto a proposta de complementação por meio de uma legislação decenal específica na ALEAM reforça a proteção do programa contra descontinuidades administrativas. No plano municipal a alternância de governos permanece como um fator de atenção, especialmente para a continuidade das ações de apoio técnico, capacitação e modernização digital nos municípios do interior.

Fator Econômico: bases financeiras e condicionantes para a transformação digital

O contexto econômico amazonense impacta diretamente a viabilidade do Programa em três dimensões. Do lado da capacidade de financiamento, o PIB de R$ 169,7 bilhões, com crescimento nominal de 6,96% em 2024, a Zona Franca de Manaus (ZFM) com faturamento de R$ 202,6 bilhões, e a arrecadação estadual crescente criam condições favoráveis para o cofinanciamento das iniciativas previstas. Do lado do ecossistema econômico, o interesse crescente de fundos ESG e de empresas globais na bioeconomia amazônica amplia as possibilidades de captação de recursos privados e multilaterais.

Por outro lado, persistem riscos relevantes. A dependência estrutural dos incentivos da ZFM, potencialmente afetados por reformas tributárias federais, representa uma vulnerabilidade de médio prazo. A concentração de mais de 80% do PIB em Manaus limita a geração de renda e a dinâmica econômica do interior, enquanto o elevado custo de equipamentos de TIC importados, especialmente em cenários de desvalorização cambial, pode pressionar o orçamento do programa.

A demanda projetada de 11.170 profissionais qualificados para o Polo Industrial de Manaus nos próximos três anos (FIEAM, 2024) representa, ao mesmo tempo, pressão sobre o mercado local e oportunidade para o programa de capacitação. De um lado, evidencia a escassez de mão de obra especializada em TIC; de outro, cria espaço para a expansão de programas de formação profissional, qualificação tecnológica e desenvolvimento de talentos locais.

Fator Social: uma realidade complexa exige abordagens diferenciadas

O perfil social do Amazonas impõe condicionantes reais à transformação digital. A elevada penetração de smartphones entre a população jovem (mais de 85%) contrasta com os baixos índices de desenvolvimento humano observados nos municípios do interior, a diversidade etnocultural de mais de 60 povos indígenas exige abordagens diferenciadas de inclusão digital, como aplicativos em línguas nativas e formação de agentes digitais comunitários, o analfabetismo funcional no interior impõe barreiras ao letramento digital que não se resolvem apenas com conectividade; e o crescimento da classe média em Manaus cria uma demanda crescente por serviços digitais de qualidade.

A demanda reprimida por serviços de saúde especializada — evidenciada pelos mais de 100 mil atendimentos acumulados pela infraestrutura de telessaúde em 2025 — demonstra que a transformação digital tem impacto social imediato e mensurável quando os serviços chegam às populações anteriormente desassistidas. Além disso, o crescimento da violência em fronteiras e a fragmentação social no interior requerem que os programas de segurança digital e assistência social sejam priorizados nas calhas mais vulneráveis.

Em um programa concebido para uma década, a estabilidade institucional torna-se tão importante quanto a própria infraestrutura tecnológica.

Fator Tecnológico: ativos estratégicos e tecnologias emergentes

O ambiente tecnológico é a principal alavanca do Programa Amazonas Digital e Inovador. A revolução do satélite de órbita baixa (LEO) com provedores como *Starlink* — cujas antenas o governo amazonense já adquiriu para 1.100 escolas — está tornando viável a conectividade de qualidade em áreas remotas a custos decrescentes, mudando o paradigma de infraestrutura digital para o interior.

A IA generativa democratizou ferramentas de análise de linguagem natural e automação aplicáveis ao governo digital, enquanto o *blockchain* amplia as possibilidades de rastreabilidade, transparência e certificação em cadeias ligadas à bioeconomia. O Amazonas já dispõe de ativos tecnológicos relevantes, como o IPAAM Digital, com a assistente virtual Yva premiada nacionalmente; o Sistema Paredão, que utiliza reconhecimento facial; a plataforma Saúde AM Digital, com resultados comprovados; e a PRODAM, detentora de quatro certificações internacionais de qualidade. Esses ativos constituem uma base tecnológica consolidada para a implementação do Programa Amazonas Digital e Inovador.

Entre os principais riscos tecnológicos destacam-se a rápida obsolescência de *hardware* e *software*, com ciclos de atualização entre três e cinco anos; a dependência de fornecedores internacionais de equipamentos e componentes; e a crescente vulnerabilidade a ciberataques, exigindo investimentos contínuos em modernização e segurança digital.

Fator Ecológico: uma dimensão que não se separa da estratégia digital

A dimensão ecológica é inseparável da estratégia digital. A floresta amazônica é simultaneamente o principal ativo estratégico do estado e o maior condicionante logístico da infraestrutura digital: sua extensão, as dinâmicas de cheia e seca, e a proteção legal de vastas áreas condicionam o planejamento de cada rota de fibra óptica, antena satelital e *data center*.

A emergência climática — com secas extremas em 2023 e ciclos de cheias intensas em 2021, 2022 e 2024 — adiciona imprevisibilidade ao fornecimento de energia em municípios remotos e pode danificar a infraestrutura de telecomunicações implantada. Por outro lado, a redução de 52,46% da área desmatada e de 64,72% dos focos de calor em junho de 2025 (IPAAM, 2025) demonstra o potencial da tecnologia — por meio do uso do Deter/INPE, de antenas *Starlink* em viaturas e da inteligência artificial Yva — para fortalecer a proteção da floresta. Essa articulação entre tecnologia e preservação ambiental distingue o Amazonas de qualquer outro estado e amplia o acesso a fundos climáticos internacionais, como o Fundo Amazônia e o *Green Climate Fund*, em uma escala dificilmente alcançada por programas convencionais de transformação digital.

Fator Legal: legislação e proteção de dados

O marco legal relacionado ao Programa Amazonas Digital e Inovador é amplo e continua em expansão. Entre os principais instrumentos federais destacam-se a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018), que estabelece obrigações de proteção de dados e fortalece a confiança dos cidadãos nos serviços digitais; o Marco Legal das *Startups* (Lei nº 14.195/2021), que facilita contratos de inovação e *sandbox* regulatório; a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), que prevê mecanismos específicos para contratações inovadoras; a Lei da Telessaúde (Lei nº 14.510/2022), que regulamenta a prestação de serviços remotos em saúde; e a Portaria MJSP nº 961/2025, que disciplina o uso de tecnologias de reconhecimento facial na segurança pública.

No âmbito estadual, a Lei nº 6.837/2024, que institui a Política de Governo Digital do Estado do Amazonas e cria o Comitê de Governança e Transformação Digital, constitui o principal marco regulatório já vigente. A partir dessa base, o Programa propõe o desenvolvimento de instrumentos complementares, incluindo uma lei estadual de governança de dados, a regulamentação do *sandbox* regulatório para *govtechs*, um marco estadual para o uso ético da inteligência artificial no serviço público e normas complementares de adequação à LGPD.

Os principais riscos jurídicos e regulatórios estão relacionados à lentidão na aprovação de marcos legais complementares e à litigiosidade em contratos de TIC, fatores que podem retardar a implementação de sistemas considerados estratégicos para a transformação digital do Estado.

A tabela a seguir apresenta a matriz cruzada SWOT x PESTEL do Programa Amazonas Digital e Inovador, identificando, para cada fator macroambiental (colunas), as principais interações com as quatro dimensões da análise interna e externa: Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças (A). Esta análise integrada orienta a definição de estratégias adaptativas para cada quadrante do Programa ao longo de dez anos.

Quadro 2 — Matriz cruzada SWOT x PESTEL

Dimensão: Político	
FORÇAS	Articulação interfederativa consolidada (PRODAM–MCTI–BID); alinhamento político ao plano de governo digital e agenda federal pró-Amazônia.
FRAQUEZAS	Descontinuidade política municipal; sobreposição de competências entre SEDECTI, secretarias setoriais e PRODAM limitando velocidade de execução.
OPORTUNIDADES	Aprovação do plano decenal por lei estadual como escudo institucional; COP30 amplificando visibilidade e atratividade para parceiros internacionais.
AMEAÇAS	Descontinuidade após alternâncias eleitorais; instabilidade nas transferências federais do Norte Conectado e de programas de saúde e educação digital
Dimensão: Econômica	
FORÇAS	ZFM e PIB crescente como base fiscal para cofinanciamento; incentivos fiscais para atração de empresas de TIC e P&D ao ecossistema local
FRAQUEZAS	Concentração de 80%+ do PIB em Manaus; custo elevado de equipamentos TIC importados; capacidade orçamentária limitada para o interior.
OPORTUNIDADES	Financiamento multilateral BID/BM/CAF a taxas favoráveis; bioeconomia e fundos ESG como fontes emergentes; Zona Franca Digital para *startups* de IA.
AMEAÇAS	Inflação de insumos TIC em cenário cambial adverso; dependência de fontes federais sujeitas a contingenciamento
Dimensão: Social	
FORÇAS	CEME/AM e infraestrutura de telessaúde digital já implantada provando que a tecnologia supera barreiras geográficas e gera impacto social imediato — base sobre a qual o plano decenal será construído.
FRAQUEZAS	Baixa escolaridade e analfabetismo funcional no interior reduzindo efetividade das soluções digitais; formação docente insuficiente para uso pedagógico.
OPORTUNIDADES	Alta penetração de *smartphones* (85%+) como vetor de inclusão; organização comunitária ribeirinha e indígena como parceira na implantação local.
AMEAÇAS	Ampliação da desigualdade digital capital x interior se metas de interiorização não forem cumpridas; resistência cultural a soluções sem adequação linguística
Dimensão: Tecnológica	
FORÇAS	PRODAM com certificações internacionais e capacidade técnica consolidada como executor central; infraestrutura digital setorial já implantada (videomonitoramento, telessaúde, IPAAM Digital/IA Yva) como base para escala e integração.
FRAQUEZAS	IBC 44,92/100 e baixa cobertura de escolas e domicílios comprometendo adoção; ausência de interoperabilidade plena entre sistemas estaduais.
OPORTUNIDADES	Satélite LEO tornando a conectividade remota viável; IA generativa democratizando automação; Norte Conectado como infraestrutura habilitadora de todos os eixos
AMEAÇAS	Obsolescência rápida exigindo atualização contínua; ciberataques crescentes (CAGR 30%); dependência de fornecedores internacionais sem alternativas locais.
Dimensão: Ecológica	
FORÇAS	Tecnologia de monitoramento ambiental (IA *Yva*, Deter/INPE, *Starlink* em viaturas) posicionando o Amazonas como referência global de desenvolvimento digital sustentável
FRAQUEZAS	Logística fluvial dificultando manutenção de infraestrutura TIC em áreas remotas; eventos climáticos extremos interrompendo fornecimento de energia e conectividade.
OPORTUNIDADES	Floresta como ativo ESG atraindo fundos climáticos internacionais; bioeconomia digital como segundo pilar econômico; queda no desmatamento demonstrando ROI da tecnologia
AMEAÇAS	Cheias e secas extremas danificando infraestrutura TIC implantada; obsolescência acelerada de equipamentos expostos ao clima tropical.

Dimensão: Legal	
FORÇAS	Lei da Telessaúde (Lei nº 14.510/2022) habilitando a expansão da infraestrutura de teleconsulta estadual.
FRAQUEZAS	Marco regulatório de base existente (Lei nº 6.837), mas ainda sem legislação complementar para dados governamentais, IA pública e *sandbox* regulatório; processos de licitação complexos retardando contratações inovadoras de TICMarco regulatório de base existente (Lei nº 6.837), mas ainda sem legislação complementar para dados governamentais, IA pública e *sandbox* regulatório; processos de licitação complexos retardando contratações inovadoras de TIC.
OPORTUNIDADES	Nova Lei de Licitações com mecanismos para contratações inovadoras; *sandbox* regulatório do Marco *Startups* acelerando testes de soluções em ambiente real de serviço público.
AMEAÇAS	Morosidade na aprovação de marcos regulatórios estaduais; litigiosidade em contratos de TIC; risco de violação de dados pessoais descredenciando o governo digital.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Quadro 3 — Orientações estratégicas derivadas da matriz cruzada

Cruzamento SWOT	Orientação Estratégica Decenal	Ações Prioritárias
Forças x Oportunidades (AVANÇAR)	Usar os ativos consolidados (PRODAM, ZFM, programas setoriais) para capturar as maiores oportunidades decenais	PRODAM como executor tecnológico do Norte Conectado; Bioeconomia Digital usando incentivos ZFM; parceria BID/Banco Mundial com base no PIB crescente; polo de *data centers* soberanos
Forças x Ameaças (PROTEGER)	Usar os pontos fortes para neutralizar as ameaças externas ao programa	PRODAM como SOC contra ciberataques; institucionalização legal para proteger de descontinuidade política; Escola de Governo Digital para reter e formar talentos locais
Fraquezas x Oportunidades (MELHORAR)	Usar as oportunidades externas para superar as limitações internas	Norte Conectado e *Starlink* para atacar IBC de 44,92; BID/Banco Mundial para financiar infraestrutura; Marco *Startups* para acelerar ecossistema sem grande orçamento próprio
Fraquezas x Ameaças (DEFENDER)	Minimizar fraquezas que ampliam vulnerabilidades às ameaças externas	Territorialização rígida com metas obrigatórias para o interior; formação docente emergencial; SOC para compensar baixa maturidade digital; LGPD como escudo de confiança

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A matriz cruzada SWOT × PESTEL funciona como um mapa estratégico para a implementação do Programa Amazonas Digital e Inovador, orientando gestores, parceiros e órgãos de controle sobre prioridades, riscos e oportunidades ao longo da próxima década. A análise revela que o Amazonas reúne condições favoráveis para liderar uma agenda própria de transformação digital. O sucesso dessa trajetória, contudo, dependerá da capacidade de converter oportunidades externas — como o Programa Norte Conectado, o financiamento multilateral e a crescente agenda global de clima e sustentabilidade — em resultados concretos para a população, ao mesmo tempo em que enfrenta, com planejamento e continuidade, desafios como a descontinuidade política, as limitações de conectividade no interior e o avanço das ameaças cibernéticas.

Objetivos: Geral e Específicos

Objetivo Geral

Promover a transformação digital integral da administração pública do Amazonas no período de 2027 a 2037, superando as barreiras geográficas e logísticas do território por meio da inovação tecnológica, a fim de universalizar o acesso a serviços públicos de qualidade, mitigar as desigualdades entre a capital e o interior, proteger o bioma florestal e consolidar a cidadania e a economia digital como pilares de desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Objetivos Específicos

Para operacionalizar a visão estratégica ao longo das três fases decenais, o programa desdobra-se nos seguintes objetivos específicos organizados por finalidade:

- Universalizar a conectividade nas calhas fluviais do interior e sedes municipais, expandindo o acesso à internet de alta qualidade via redes híbridas de fibra óptica subfluvial e satélites de órbita baixa;
- Garantir a inclusão digital de populações vulneráveis, tradicionais e indígenas, mediante o desenvolvimento de plataformas em línguas nativas e a formação de Agentes de Digitalização Comunitária;
- Ampliar a infraestrutura estadual de telessaúde para cobertura em 25 especialidades, com programação em todos os municípios.

Estratégia: implantação em fases

O Programa Amazonas Digital e Inovador, integrante do Plano Estratégico de Desenvolvimento, organiza-se em três fases progressivas e interdependentes, cada uma com objetivos, prioridades e marcos específicos. Essa estrutura garante que os investimentos sejam sequenciados de forma lógica— construindo fundações antes de escalar, e escalando antes de inovar — e que cada fase gere resultados tangíveis para os cidadãos, justificando a continuidade do programa independentemente de mudanças políticas.

Quadro 4 — Fases de implementação 2027-2037

Fase	Período	Tema Central	Prioridades	Meta Emblemática
FASE 1	2027-2028	Fundação e Infraestrutura	Conectividade básica; identidade digital; inventario TIC; saúde digital emergencial; segurança inteligente fase 1	100% órgãos estaduais com conectividade; AmazonID lançado; 30 municípios com telessaúde
FASE 2	2029-2032	Escala e Integração Setorial	100% serviços estaduais digitais; saúde digital plena; educação conectada; segurança preditiva; assistência social 4.0	62 municípios conectados; 100% escolas com internet; prontuário eletrônico integrado; 200 *startups*
FASE 3	2033-2037	Maturidade e Inovação	IA governamental; bioeconomia digital; polo de *data centers*; Amazonas entre top 5 digitais do Brasil	Top 5 IBC nacional; 500 *startups*; 1 milhão incluídos digitalmente; exportação de soluções amazônicas

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

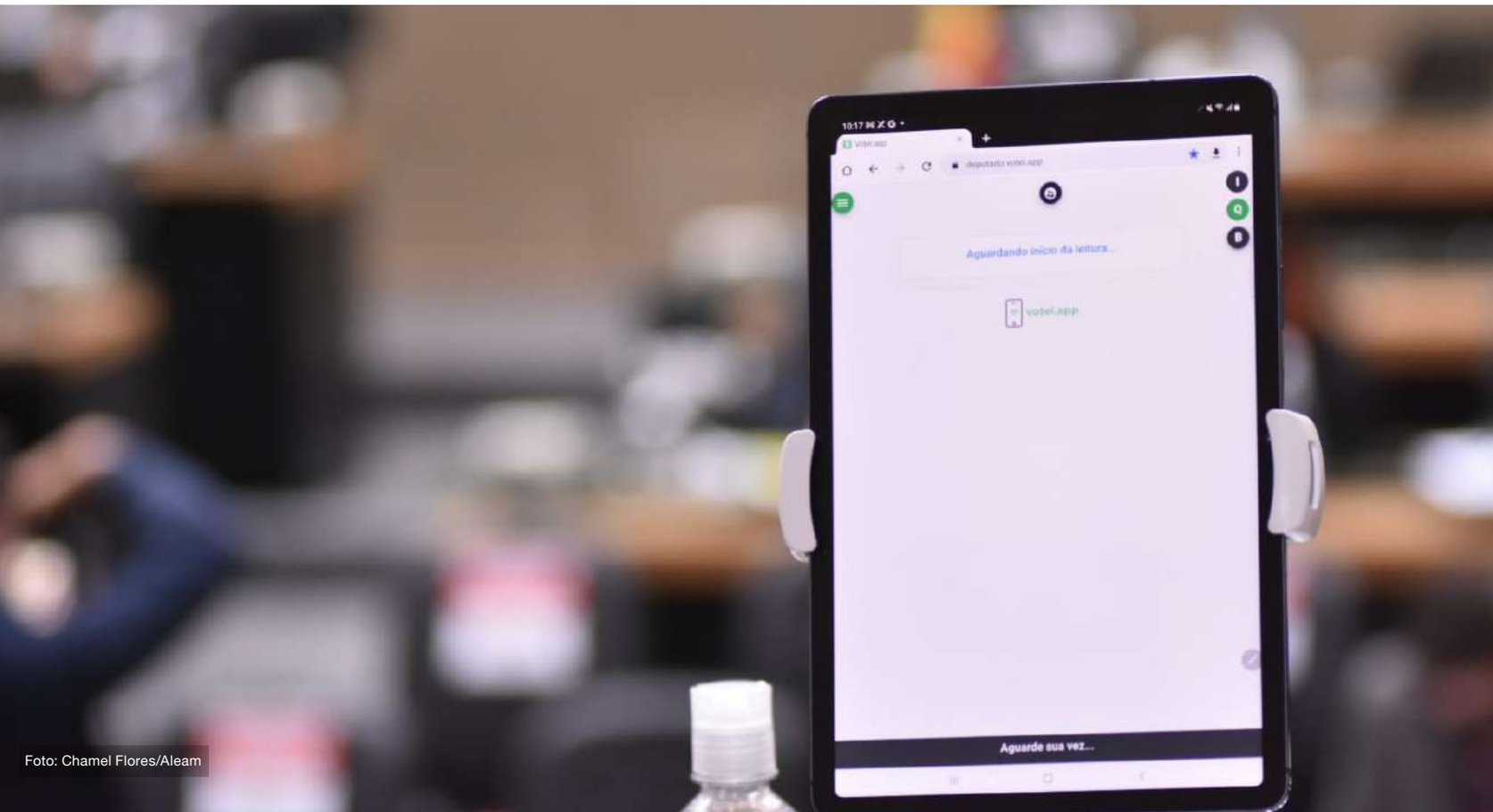


Foto: Chamel Flores/Aleam

Eixos Estratégicos do Programa Amazonas Digital e Inovador

O programa estrutura-se em nove eixos estratégicos complementares, que cobrem tanto as dimensões transversais de infraestrutura e governança quanto as dimensões setoriais de saúde, educação, segurança e assistência social. Todos os eixos são coordenados pelo Comitê Estadual de Transformação Digital e executados operacionalmente pela PRODAM.

EIXO 1 — Governo Digital e Serviços Públicos Inteligentes

Contexto e Justificativa

A digitalização dos serviços públicos estaduais é o eixo central do programa. A economia gerada pelo Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED), que eliminou a tramitação física de documentos e gerou uma economia estimada de R$ 28 milhões em impressões, demonstra de forma concreta os ganhos proporcionados pela transformação digital interna. Instituições como a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), o Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas (DETRAN-AM) e a Junta Comercial do Estado do Amazonas (JUCEA) já disponibilizam entre 60% e 90% de seus serviços pela internet. O objetivo é universalizar esse padrão em todos os órgãos e serviços da administração pública estadual ao longo da próxima década.

Ações Estratégicas Decenais

- **Portal AM.GOV.BR:** criação de um portal único de serviços públicos estaduais, com arquitetura *offline-first*, interface responsiva para dispositivos móveis e integração de todos os serviços estaduais em uma única plataforma, utilizando autenticação por meio do Gov.br (AmazonID). Meta da Fase 1: 50 serviços digitais disponíveis. Meta da Fase 2: 200 serviços. Meta da Fase 3: universalização dos serviços estaduais em ambiente digital.
- **AmazonID — Identidade Digital do Cidadão Amazonense:** implantação de uma identidade digital conectada ao *login* Gov.br, com fluxos específicos de inclusão para populações com documentação incompleta ou de difícil acesso aos serviços públicos, especialmente ribeirinhos e povos indígenas, em parceria com a Defensoria Pública. Meta da Fase 2: 2 milhões de usuários cadastrados. Meta da Fase 3: 4 milhões de usuários cadastrados. Digitalização plena dos processos administrativos: implantação da tramitação eletrônica, da assinatura digital e da gestão documental inteligente em 100% dos órgãos da administração estadual. Expansão do Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED) para os municípios, promovendo maior integração administrativa entre Estado e prefeituras.
- **Governo na Palma da Mão:** desenvolvimento de aplicativo estadual integrado para acesso móvel a serviços públicos, documentos digitais, notificações, benefícios e informações do cidadão, com funcionalidades *offline* e sincronização automática quando houver conexão disponível.

- **Plataforma de dados abertos:** disponibilização de bases de dados governamentais em formatos abertos e interoperáveis para pesquisadores, empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos, integrada ao portal nacional de dados abertos (dados.gov.br).
- **Comitê Estadual de Transformação Digital:** institucionalização de instância permanente de governança digital, com participação de todas as secretarias estaduais, reuniões periódicas e competência para deliberar sobre padrões tecnológicos e priorização de investimentos estratégicos.
- **Uso de Dados e *Analytics*:** implantação de plataforma governamental de Business *Intelligence* para apoiar a tomada de decisão baseada em evidências, com painéis gerenciais por secretaria e portal público de indicadores para monitoramento de resultados e transparência.
- **Interoperabilidade Estadual-Municipal:** implantação de uma camada de interoperabilidade, inspirada em modelos como o *X-Road*, para integração entre sistemas estaduais e municipais, reduzindo retrabalho, eliminando duplicidades e promovendo o compartilhamento seguro de dados entre os entes públicos.

EIXO 2 — Conectividade e Inclusão Digital

Contexto e Justificativa

Com Índice Brasileiro de Conectividade (IBC) de 44,92 pontos e apenas 64,2% das escolas públicas conectadas — percentual que cai para 46,3% nas escolas indígenas —, a conectividade constitui a condição habilitadora de todos os demais eixos do Programa Amazonas Digital e Inovador. O estado já adquiriu 1.100 antenas *Starlink* destinadas a escolas em áreas remotas e participa das articulações relacionadas ao Programa Norte Conectado, iniciativa estratégica do Governo Federal para ampliar a infraestrutura de telecomunicações na Amazônia. O Amazonas Digital e Inovador organiza, integra e amplia essas iniciativas, com o objetivo de expandir a conectividade e a inclusão digital para os 62 municípios amazonenses ao longo da próxima década.

Ações Estratégicas Decenais

- **Amazonas Conectado — Interior em Rede:** implantação de programa estadual de conectividade híbrida, combinando fibra óptica subfluvial do Programa Norte Conectado, conectividade via satélite e redes de rádio, com cobertura progressiva dos 62 municípios amazonenses. Meta da Fase 1: 30 municípios atendidos. Meta da Fase 2: 62 municípios atendidos. Meta da Fase 3: expansão para comunidades ribeirinhas.
- **Conectividade universal em escolas e hospitais:** garantia de acesso à internet de alta qualidade em 100% das escolas estaduais, além de unidades básicas de saúde e postos administrativos municipais, até 2032.
- **Pontos de acesso público digital:** instalação de pelo menos cinco pontos de acesso público com equipamentos e suporte por município, priorizando comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas.

- **Agentes de Digitalização Comunitária:** formação e contratação de agentes digitais comunitários em cada município do interior. Os agentes serão jovens locais treinados para apoiar cidadãos no acesso a serviços digitais.
- **Inclusão digital de populações indígenas:** programa específico com aplicativos em línguas indígenas (Tikuna, Tucano, Baniwa, Satere-Mawe e outras), formação de agentes digitais indígenas e consulta prévia às comunidades, em parceria com FUNAI, COIAB e ISA.
- **Unidades digitais flutuantes:** barcos equipados com tecnologia digital, internet satelital e equipes de atendimento para alcançar comunidades ribeirinhas com serviços de saúde, educação, assistência social e documentação digital.
- ***Cloud* Governamental Estadual:** implantação de infraestrutura de nuvem híbrida, combinando ambientes locais (*on-premises*) e serviços de nuvem, sob coordenação da PRODAM, com migração progressiva dos sistemas e bases de dados da administração estadual.
- **Centro de Operações e Segurança Digital (SOC):** implantação de estrutura permanente de monitoramento e resposta a incidentes cibernéticos, com operação contínua 24 horas por dia, sete dias por semana, em conformidade com a LGPD e integrada aos mecanismos nacionais de resposta a incidentes do governo federal.

EIXO 3 — Saúde Digital

Contexto e Justificativa

A saúde digital é o eixo setorial de maior impacto imediato sobre a população amazonense, com capacidade de salvar vidas ao reduzir a mortalidade evitável decorrente do isolamento geográfico. A infraestrutura de telessaúde digital implantada no estado demonstra a demanda reprimida e confirma a viabilidade técnica do modelo. O mercado global de telemedicina foi avaliado em US$ 1,52 bilhão em 2022 e deve atingir US$ 6,19 bilhões até 2030, com crescimento anual de 19,2%.

No Brasil, 77,8% dos estados já integravam telemedicina ao SUS em 2023. No Amazonas, a parceria entre o Hospital Albert Einstein e o Ministério da Saúde já atende 15 comunidades indígenas via teleconsultas, reduzindo deslocamentos em até 80%. Esses resultados são a base técnica sobre a qual o plano decenal se apoia para expandir e integrar o modelo.

A escala do desafio é proporcional ao impacto potencial. O SUS ainda registrava, em 2024, cerca de 1,3 milhão de pessoas em fila de espera por cirurgias eletivas no país — no Amazonas, o tempo de espera por consultas especializadas ultrapassava seis meses em muitas áreas. O telediagnóstico tem potencial de reduzir em 30% os custos hospitalares por meio de diagnósticos remotos (MV Blog, 2025). Para o Amazonas, onde o custo de deslocamento de um paciente do interior para Manaus pode superar o salário mensal de uma família, a saúde digital não é apenas uma melhoria de eficiência — é uma questão de equidade e de direito à vida.

Ações Estratégicas Decenais

- **Telessaúde do Amazonas — Expansão Decenal:** ampliação da infraestrutura estadual de telessaúde. Meta da Fase 1 (30 municípios): alcançar 50 mil consultas por mês. Meta da Fase 2 (62 municípios): alcançar 150 mil consultas por mês, com integração ao SISREG. Meta da Fase 3: alcançar 240 mil consultas por mês, com cobertura estendida às comunidades indígenas e ribeirinhas.

- **Prontuário eletrônico universal e-SUS:** integração do prontuário eletrônico em 100% da rede estadual de saúde — hospitais regionais, UPAs, UBSs, postos de saúde e barcos-hospital —, conectado à Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS/SUS Digital). Implantação de prontuário com arquitetura *offline-first* para equipes que atuam em áreas sem conectividade permanente, com sincronização automática quando houver acesso à rede. Meta: cobertura de 100% da rede estadual até 2032 e das comunidades ribeirinhas até 2034.

- **Portal Saúde AM em Tempo Real — Expansão Estadual:** expansão do portal de mapa de calor em tempo real para todas as sedes municipais, com indicadores de demanda por especialidade, disponibilidade de leitos, estoque de insumos e medicamentos essenciais, além de alertas automáticos para situações críticas previamente definidas. Integração ao sistema de regulação do SISREG para otimização das filas.

- **Telediagnóstico com IA:** implantação de sistemas de inteligência artificial para análise assistida de imagens médicas — radiografias, tomografias, eletrocardiogramas, retinografias e ecografias — com laudo gerado em tempo quase real para municípios sem especialistas *in loco*. O sistema reduz o tempo de laudo de dias para minutos, permitindo que o tratamento seja iniciado de forma mais rápida.

- **Vigilância epidemiológica digital amazônica:** implantação de sistema integrado de monitoramento em tempo real de doenças endêmicas, como malária, tuberculose, dengue, leishmaniose, hepatites virais e enfermidades emergentes, utilizando *big data*, notificação compulsória digital por aplicativo e inteligência artificial para detecção precoce de surtos. O sistema gerará alertas automáticos para as equipes locais de saúde e subsidiará respostas de saúde pública em tempo hábil.

- **Farmácia digital e rastreabilidade:** implantação de sistema digital de gestão de medicamentos e insumos, com rastreabilidade por *QR Code* desde o almoxarifado central até a dispensação ao paciente, redução de perdas por vencimento e monitoramento da cadeia logística fluvial da saúde. Meta: redução de 25% no desperdício de medicamentos e de 40% na ruptura de estoques em municípios remotos.

- **Saúde mental digital:** plataforma especializada de teleatendimento em saúde mental — psicologia, psiquiatria e apoio emocional — acessível 24 horas por dia por meio de smartphones e computadores, com chatbots de triagem baseados em IA para identificação do nível de urgência e encaminhamento adequado aos profissionais de saúde. Priorização de comunidades com histórico de violência, eventos climáticos extremos (secas e cheias) e populações indígenas com alto risco de adoecimento psíquico.

- **Saúde materno-infantil digital:** programa específico de acompanhamento digital da gestante e do recém-nascido no interior, com aplicativo de monitoramento, lembretes de consultas pré-natais, alertas de risco e teleconsulta com obstetra e pediatra. Meta prioritária: reduzir em 40% a mortalidade materna evitável no interior até 2032.
- **Barcos-hospitais digitais:** equipar com tecnologias digitais e conectividade via satélite as mais de 20 unidades fluviais de saúde do Amazonas — barcos-hospital, barcos da família e lanchas da saúde — com equipamentos de telediagnóstico (ECG, ecografia portátil, retinoscopia), prontuário eletrônico com arquitetura *offline-first*, farmácia digital e acesso à telessaúde em campo. Meta da Fase 1: 5 unidades equipadas. Meta da Fase 2: 20 unidades equipadas. Meta da Fase 3: cobertura de todas as unidades fluviais de saúde.
- **Capacitação digital dos profissionais de saúde:** programa permanente de formação de médicos, enfermeiros, agentes comunitários de saúde e gestores municipais para utilização de tecnologias digitais aplicadas à saúde, incluindo plataformas de telessaúde, prontuário eletrônico, sistemas de regulação e ferramentas de telediagnóstico. Meta: capacitar 15 mil profissionais até 2032.

EIXO 4 — Educação Digital

Contexto e Justificativa

O Amazonas é pioneiro no Brasil em educação mediada por tecnologia — uma necessidade que a geografia transformou em inovação. O Centro de Mídias de Educação do Amazonas (CEME/AM), criado em 2007, resolve um paradoxo que pareceria intransponível: levar professores especializados a comunidades que só podem ser acessadas de barco ou avião, sem presença física permanente. O modelo é simples e genial: professores especialistas dão aulas ao vivo nos estúdios do CEME/AM em Manaus, transmitidas por satélite para salas de aula em qualquer município, onde professores mediadores presenciais conduzem a turma e aplicam atividades. O sistema atende hoje 60 municípios e 840 localidades com 1.952 turmas ativas e 68 professores especialistas.

Esse modelo, reconhecido internacionalmente, é a prova de que a tecnologia pode vencer o abismo geográfico amazônico na educação. O Plano Estratégico de Desenvolvimento, por meio do programa Amazonas Digital e Inovador, propõe não apenas escalá-lo, mas transformar profundamente a educação amazonense usando as novas gerações de tecnologia: IA adaptativa, satélite de órbita baixa, robótica educacional e plataformas de aprendizagem híbrida.

O imperativo econômico é igualmente urgente. A Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM) estima que as indústrias da Zona Franca de Manaus precisarão contratar até 11.170 novos profissionais com formação de nível médio e superior nos próximos três anos, especialmente em Engenharia e Administração. Com o avanço da automação e da inteligência artificial no Polo Industrial, as demandas por competências digitais vão crescer ainda mais ao longo da década. Sem uma política abrangente de

educação digital capaz de formar esses profissionais localmente, o Amazonas corre o risco de depender da atração de talentos de outros estados, reduzindo a retenção de renda e ampliando desigualdades regionais. O Programa Edutech, com mais de 25 mil estudantes beneficiados e *kits* de robótica distribuídos em 60 municípios, constitui o embrião da futura geração de profissionais de tecnologia de que o estado necessitará.

Ações Estratégicas Decenais

- **Edutech em toda a rede:** expansão do Programa Edutech para 100% das escolas estaduais e municipais, alcançando os 377 mil estudantes matriculados na rede pública. O programa incluirá *kits* de robótica educacional (Arduino, *Scratch* e MIT *App Inventor*), plataformas de programação em blocos e projetos integradores que articulem tecnologia, conhecimentos da floresta, cultura ribeirinha e desafios locais. A formação continuada dos professores mediadores será incorporada como componente permanente da iniciativa. Meta da Fase 1: 100 mil estudantes atendidos. Meta da Fase 2: 250 mil estudantes atendidos. Meta da Fase 3: 377 mil estudantes atendidos.

- **Espaços *Makers* em todos os 62 municípios:** expansão dos 83 Espaços *Makers* existentes, de modo que passe a haver pelo menos uma unidade em cada município do interior, com modelos adaptados ao contexto local, incluindo módulos de energia solar e equipamentos resistentes ao clima tropical. Cada espaço terá robótica, impressão 3D, eletrônica, produção audiovisual e laboratório de bioinovação com foco na biodiversidade amazônica. Meta da Fase 1: 150 espaços implantados. Meta da Fase 2: 200 espaços implantados. Meta da Fase 3: mais de 250 espaços implantados.

- **Conectividade total para escolas até 2032:** implementação de plano de universalização da conectividade escolar, ampliando a cobertura de 64,2% para 100% das escolas estaduais conectadas à internet, com atenção especial às escolas indígenas, cuja taxa atual de conectividade é de 46,3%. Priorização da utilização das 1.100 antenas *Starlink* já adquiridas, com expansão progressiva para 3.000 antenas, além de articulação com a Estratégia Nacional de Escolas Conectadas (ENEC) e o Programa Norte Conectado para atendimento das escolas localizadas nas calhas fluviais. Meta de velocidade mínima de 100 Mbps para as escolas de Manaus e de 50 Mbps para as escolas do interior.

- **Formação docente em tecnologia educacional transformacional:** programa permanente e não pontual de formação de professores, com três níveis progressivos: Letramento Digital (uso de ferramentas básicas), Pedagogia Digital (redesenho de aulas com tecnologia) e Inovação Educacional (criação de soluções digitais próprias). Parceria UFAM/UEA/IFAM para certificação reconhecida. Meta: 32 mil professores da rede estadual certificados no nível básico até 2030, 15 mil no nível intermediário e 5 mil no nível avançado.

- **Da escola para o mercado digital — Dupla certificação:** expansão do programa de cursos técnicos profissionalizantes em TIC nas escolas de tempo integral, com parceria CETAM, SENAI e empresas do PIM. O estudante sai com certificado de ensino médio e certificado técnico em áreas como programação, manutenção de redes, análise de dados, *design* digital ou automação industrial. Meta: 10 mil estudantes com dupla certificação/ano até 2032.

- **Formação superior em TI no interior — Sem sair do município:** ampliação da oferta de cursos presenciais de graduação em tecnologia da informação, ciência da computação, inteligência artificial e engenharia de *software* nos campi do interior do estado, incluindo a UEA em Parintins e Itacoatiara (com cursos de inteligência artificial previstos a partir de 2027), a UFAM em Coari e Itacoatiara e o IFAM nos polos de Tefé, Manicoré e São Gabriel da Cachoeira. Meta: implantação de 10 novos cursos superiores em TIC no interior até 2032.
- **Educação indígena digital culturalmente adequada:** desenvolvimento colaborativo de plataformas educacionais em 10 línguas indígenas prioritárias — Tikuna, Tucano, Baniwa, Sateré-mawé, Mura, Munduruku, Apurinã, Kokama, Yanomami, Deni — com conteúdo de matemática, ciências e linguagem que integram o conhecimento científico ao saber tradicional. Parceria com FUNAI, ISA, COIAB, FOIRN e UFAM. Formação de professores indígenas como mediadores tecnológicos em suas comunidades.
- **Escola da Floresta Digital:** expansão do programa Escola da Floresta — que integra educação ambiental, sustentabilidade e tecnologia — para incluir componentes de bioeconomia digital, monitoramento ambiental com sensores e drones educacionais, e empreendedorismo a partir dos recursos da floresta. Meta: 10 Escolas da Floresta Digitais operacionais até 2030 em Unidades de Conservação e Terras Indígenas.

EIXO 5 — Segurança Pública Inteligente

Contexto e Justificativa

A segurança pública amazonense já opera com tecnologia de ponta, posicionando o estado como referência nacional em uso de IA para redução de criminalidade. A modernização tecnológica acumulada na segurança pública amazonense com câmeras inteligentes, drones, sistemas de inteligência e análise de dados consolidou resultados concretos. O Sistema Paredão, com 650 câmeras de reconhecimento facial e leitura de placas, contribuiu decisivamente para a queda de 16,35% nos homicídios dolosos em 2024, o quarto ano consecutivo de redução.

No acumulado desde 2011, os roubos de veículos caíram 85%, um dos indicadores mais impressionantes do impacto da tecnologia na segurança pública brasileira. O mercado global de IA para segurança pública deve atingir US$ 21,18 bilhões em 2025, com CAGR de quase 30%, sinalizando que a tecnologia de segurança continuará evoluindo rapidamente na década. O desafio amazônico é singular: expandir esse modelo não apenas para mais bairros de Manaus, mas para 61 municípios dispersos por um território de 1,57 milhão de km2, com fronteiras fluviais de 7.900 km com seis países, rotas de tráfico internacional e comunidades ribeirinhas altamente vulneráveis.

O Anuário da Segurança Pública de 2025, lançado em maio de 2025, confirma o avanço: queda de 15,9% nos homicídios dolosos (de 1.254 para 1.055 casos), zeragem dos roubos a instituições financeiras pelo segundo ano consecutivo, redução de 70% nos

feminicídios nos primeiros meses de 2025 e queda de 30% nos homicídios dolosos nos primeiros cinco meses de 2025. A Secretaria de Segurança Pública do Amazonas (SSP-AM) encerrou o Curso de Gestão e Governança com capacitação de 120 servidores em 88 horas de formação, o que evidencia o movimento da segurança pública para uma gestão baseada em dados.

Ao mesmo tempo, o desafio da próxima década é significativamente mais complexo. Não se trata apenas de ampliar a cobertura tecnológica em Manaus, mas de levar inteligência, conectividade, monitoramento e integração operacional a todos os municípios do interior. Por isso, o Programa Amazonas Digital e Inovador vai ajudar a integrar tecnologia, inteligência, gestão e presença territorial. O objetivo é ampliar a capacidade institucional de prevenir crimes, proteger a população e otimizar recursos.

Ações Estratégicas Decenais

- **Expansão do sistema de videomonitoramento inteligente (Sistema Paredão):** câmeras adaptadas ao contexto urbano e fluvial, integradas ao Centro de Operações de Segurança (CICC-AM). Meta: 2.000 câmeras operacionais até 2032.
- **Centros de Inteligência Regional (CIRs):** criação de centros de operações de segurança nas cinco calhas regionais, com análise de dados em tempo real, comunicação com a CICC-AM e capacidade de coordenar ações preventivas e reativas no interior.
- **Drones de vigilância e monitoramento de fronteiras:** programa de utilização de drones de longa autonomia para monitoramento de fronteiras, áreas de garimpo ilegal, rotas fluviais de tráfico de drogas e áreas de desmatamento. Integração com o IPAAM e forças de segurança federais.
- **Análise preditiva de criminalidade:** implantação de plataformas de análise preditiva baseadas em IA para mapeamento de *hotspots* criminais, alocação preventiva de patrulhas e identificação de padrões de crime organizado, com salvaguardas éticas e conformidade com a Portaria MJSP 961/2025 e a LGPD.
- **Sistema de alerta ribeirinho:** plataforma de comunicação de emergência para comunidades ribeirinhas sem cobertura de telefonia convencional, utilizando rádio digital, satélite e aplicativos de alerta para emergências (afogamentos, crimes, desastres naturais).
- **Gestão digital de evidências e inquéritos:** sistema digital integrado de gestão de boletins de ocorrência, laudos periciais, cadeia de custódia de provas e acompanhamento de inquéritos, com acesso seguro para delegacias em todos os municípios.
- **Capacitação em tecnologia para forças de segurança:** programa de formação continuada de policiais civis, militares e bombeiros em uso de tecnologia para segurança pública, com análise de dados, inteligência artificial, *cyber* patrulhamento e uso ético de sistemas de videomonitoramento.

EIXO 6 — Assistência Social e Cidadania Digital

Contexto e Justificativa

A assistência social digital é o eixo de maior potencial de redução de desigualdades do programa, e o mais diretamente ligado à cidadania. No Amazonas, a ausência de assistência social digital não é apenas uma ineficiência administrativa: é uma barreira física que impede as pessoas mais pobres e vulneráveis de acessar os direitos que a lei lhes garante. Uma mãe ribeirinha que precisa atualizar seu CadÚnico — obrigação periódica do Bolsa Família — tem que pagar passagem de barco, ficar dias fora de casa, perder renda e eventualmente não conseguir fazer a atualização por falta de recursos. O resultado é a exclusão do programa justamente de quem mais precisa dele. A digitalização da assistência social, nesse contexto, não é sobre eficiência: é sobre direitos.

O governo amazonense já usa tecnologia inovadora na assistência social. A aplicação de IA e análise de dados na gestão do Auxílio Estadual, do Prato Cheio e do Dignidade Menstrual permite identificar e atender com mais precisão as famílias em real situação de vulnerabilidade, reduzindo fraudes e otimizando recursos. A economia gerada pelo sistema de gestão documental do Estado — R$ 28 milhões em impressões eliminadas desde 2020 — demonstra o potencial de ganho fiscal da digitalização e será reinvestida em serviços diretos à população. Mas o alcance dessas soluções ainda é predominantemente urbano. Além disso, é preciso universalizar e integrar digitalmente os Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) para todos os 62 municípios

Ações Estratégicas Decenais

- **PAC integrado digital — Postos de Atendimento ao Cidadão com Balcão Único Digital:** expansão da rede de Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) para cobertura plena dos 62 municípios, com integração de serviços estaduais, federais (gov.br) e municipais em ponto único presencial e digital. Cada unidade contará com computadores, internet de qualidade, impressoras e atendentes qualificados. Meta: todos os 62 municípios com PAC Digital integrado até 2030, com ao menos um ponto móvel fluvial por calha regional.

- **CadÚnico digital:** digitalização e integração do Cadastro Único Estadual com o CadÚnico Federal, com atualização em campo via *tablets/smartphones* pelos assistentes sociais, eliminando a necessidade de deslocamento a sedes municipais para atualização de cadastros.

- **Benefícios sociais digitais:** entrega 100% digital de benefícios estaduais (Auxílio Estadual, Prato Cheio, Dignidade Menstrual e outros), com uso de IA para identificação automática de elegibilidade, prevenção de fraudes e priorização das famílias mais vulneráveis.

- **Assistência social ribeirinha digital:** integração dos serviços de assistência social nas Unidades Flutuantes Digitais (barcos), com equipamentos para atualização de cadastros, emissão de documentos, acesso a benefícios e acompanhamento de casos sociais em comunidades ribeirinhas.

- **SUAS digital — Interoperabilidade com o sistema federal:** integração plena dos sistemas estaduais do SUAS (Sistema Único de Assistência Social) com os sistemas federais, garantindo que beneficiários de programas federais sejam automaticamente identificados e atendidos no Estado.

- **Proteção digital de crianças e adolescentes:** sistema digital de acompanhamento de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade, com alertas automáticos para a rede de proteção quando indicadores de risco são identificados, integrando o Conselho Tutelar, o Ministério Público e a assistência social.

EIXO 7 — Ecossistema de Inovação e *Startups*

Contexto e Justificativa

O ecossistema de inovação de Manaus já demonstra vitalidade: o Polo Digital de Manaus (APDM), o Jaraqui *Valley*, incubadoras como WIT/FPFtech e iniciativas de bioeconomia digital sinalizam um ambiente em consolidação. A demanda por 11.170 profissionais qualificados no PIM nos próximos três anos (FIEAM, 2024) é ao mesmo tempo um desafio e uma oportunidade: o estado precisa formar esses profissionais, mas também pode atrair empresas de tecnologia interessadas em um polo com incentivos da ZFM, energia competitiva e posicionamento estratégico na Amazônia.

Ações Estratégicas Decenais

- ***Hubs* de inovação regionais:** criação de *hubs* de inovação nas cinco calhas (Solimões/Tefé, Negro/Barcelos, Madeira/Manicoré, Purus/Lábrea, Juruá/Eirunepé), cada um com incubadora, espaço de *coworking*, laboratório de prototipagem e acesso à internet satelital.

- **Zona Franca Digital:** aproveitamento dos incentivos fiscais da ZFM para atração de empresas de *software*, IA, plataformas digitais e centros de P&D, com modelos de aprovação de projetos de TIC pelo PPB junto a SUFRAMA.

- **GovTech Amazonas — *Sandbox* regulatório:** programa de inovação aberta com *sandbox* regulatório para que *startups* testem soluções em contexto real de serviço público, com acesso facilitado a contratos públicos via Marco Legal das *Startups*.

- **Fundo Estadual de Inovação (R$ 200 mi em dez anos):** fundo em parceria com FAPEAM, BNDES, FINEP e investidores privados para financiamento de *startups* em áreas estratégicas — bioeconomia digital, *agtech, healthtech, edtech, govtech e logtech*.

- **Programa Inova Amazônia:** competições de inovação aberta para solução de desafios reais do setor público amazônico, com prêmios, contratos piloto e acesso a mentoria de especialistas. Meta: 5 edições decenais, com mais de 50 soluções implementadas.

- **Polo de *data centers* soberanos:** articulação para instalação de *data centers* de grande escala no Amazonas, aproveitando energia competitiva, clima favorável para refrigeração e posicionamento estratégico.

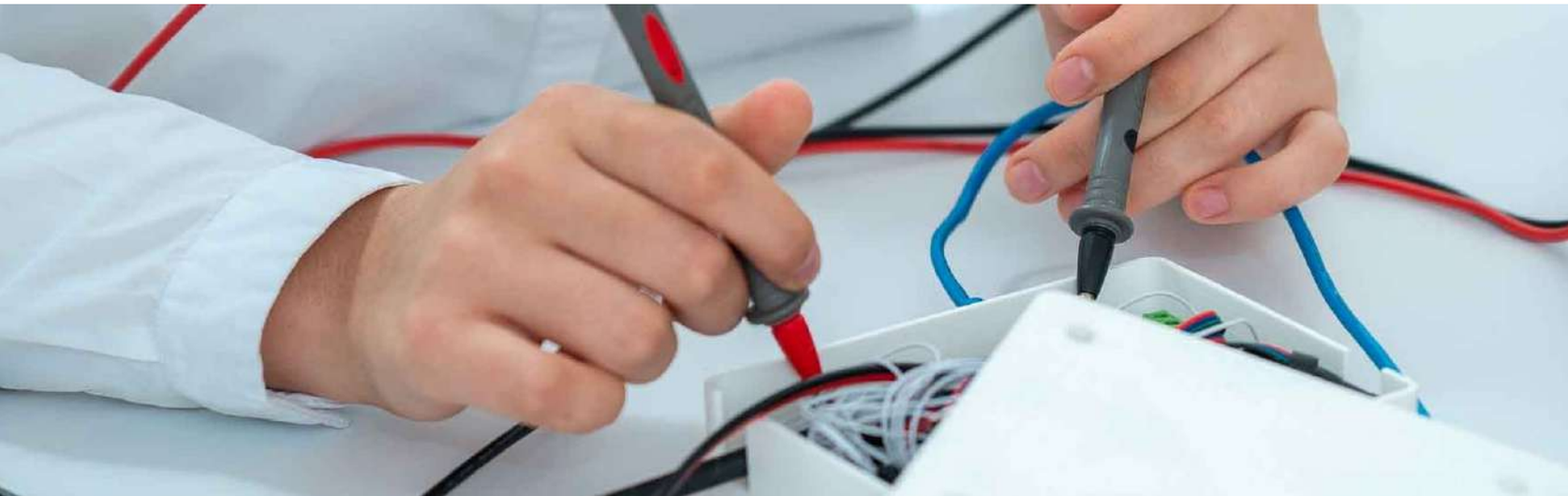
EIXO 8 — Capacitação Digital e Capital Humano

Contexto e Justificativa

O capital humano é o ativo mais crítico — e mais difícil de desenvolver — em qualquer programa de transformação digital. O Amazonas enfrenta *déficit* estrutural de 11.170 profissionais qualificados só no PIM (FIEAM, 2024). Os servidores públicos estaduais e municipais precisam de capacitação digital básica e avançada. Os jovens das comunidades do interior necessitam de formação em tecnologia como alternativa de renda, sem que para isso sejam impelidos a migrar para Manaus. Os professores, por sua vez, carecem de suporte para transformar — não apenas usar — a tecnologia em sala de aula.

Ações Estratégicas Decenais

- **Escola de Governo Digital do Amazonas:** instituição permanente de capacitação de servidores públicos em competências digitais, desde letramento básico até IA, cibersegurança e gestão de projetos digitais. Meta: 50.000 servidores capacitados em 10 anos.
- **Jovens Amazonenses em TIC:** programa de formação profissional para jovens de 15 a 29 anos, priorizando municípios do interior, com trilhas em programação, análise de dados, design digital e manutenção de TIC. Meta: 20.000 jovens formados em 10 anos.
- **Professores Conectados:** programa permanente de formação continuada de professores em uso pedagógico avançado da tecnologia, com mentoria presencial no CEME/AM e suporte remoto. Meta: 100% dos professores com certificação básica até 2032.
- **Interiorização do conhecimento digital:** caravanas digitais, laboratórios móveis com tecnologia satelital e tutores digitais locais para levar formação em tecnologia a comunidades rurais, ribeirinhas e indígenas.
- **Formação em bioeconomia digital:** trilhas específicas de capacitação em tecnologias aplicadas à bioeconomia — geoprocessamento, rastreabilidade, plataformas de comercialização — para agricultores familiares, extrativistas e empreendedores da floresta.
- **Atração de talentos em TIC:** programa de incentivos para atração de profissionais de TIC qualificados para Manaus e interior, incluindo acesso a moradia e conexão com o ecossistema produtivo local.



EIXO 9 — PRODAM e Infraestrutura Tecnológica do Estado

Contexto e Justificativa

A PRODAM é o braço executor central do programa. Com 55 anos de história, a empresa pública lançou seu Planejamento Estratégico 2025-2029 focado em modernização de sistemas, ampliação de serviços digitais, consolidação da cultura de dados e IA. Pioneira em certificações de qualidade no setor público — com quatro certificações internacionais, nível só alcançado pelo SERPRO e DATAPREV — a PRODAM tem capacidade de execução tecnológica que precisa ser expandida e financiada adequadamente ao longo da década.

Ações Estratégicas Decenais

- **Expansão da capacidade da PRODAM:** contratação de profissionais especializados, modernização dos laboratórios e data centers, adoção de metodologias ágeis (SCRUM, *Design Thinking*, etc) e ampliação da capacidade de desenvolvimento de sistemas complexos.
- ***Data Lake* Estadual:** repositório central e integrado de dados governamentais, consolidando informações de todas as secretarias, com camadas de acesso diferenciadas por sensibilidade e conformidade total com a LGPD.
- **IA Governamental:** programa de aplicação de inteligência artificial em pelo menos 15 políticas públicas estaduais, cobrindo saúde preditiva, segurança, educação adaptativa, assistência social, monitoramento ambiental e gestão fiscal.
- **PRODAM como prestadora para municípios:** expansão do modelo de serviços compartilhados para os 62 municípios, permitindo acesso a sistemas de gestão pública (financeiro, RH, patrimônio, saúde, educação) a custos reduzidos.
- ***Data center* e soberania digital:** construção e operação de data center estadual de grande capacidade, com certificação Tier III, para hospedagem soberana de dados críticos do estado em áreas como saúde, segurança, educação e cadastros sociais.
- **Cibersegurança avançada:** Centro de Operações de Segurança (SOC) 24/7, gestão de vulnerabilidades, resposta a incidentes, conformidade LGPD e capacitação contínua de equipes em segurança digital.
- **Interoperabilidade plena:** implantação de plataforma de interoperabilidade (modelo *X-Road*) conectando todos os sistemas estaduais, municipais e federais, de forma a eliminar duplicidade de dados e retrabalho.

R$ 6,8 bilhões em dez anos: de onde vêm os recursos

O investimento total estimado para o período de 2027–2036 é de R$ 6,8 bilhões, distribuídos entre cinco fontes complementares: orçamento estadual (PPA/LOA), recursos federais (programas Norte Conectado, Enec, SUS Digital), financiamento multilateral (BID, Banco Mundial, CAF), parcerias público-privadas (especialmente para infraestrutura de data centers e conectividade) e fundos climáticos internacionais (Fundo Amazônia, *Green Climate Fund*, recursos COP).

A diversificação das fontes é a principal proteção contra a descontinuidade financeira. Nenhum eixo depende exclusivamente do orçamento estadual. A institucionalização do programa por lei estadual cria proteção legal para os compromissos financeiros intergovernamentais firmados ao longo da década.

Fonte: SEDECTI (2025), BID (2024) e PRODAM (2025).

Foto: Arquivo IPAAM (2025)

Plano de Ação: roteiro e etapas de execução

O detalhamento a seguir foi estruturado com base nas diretrizes estratégicas, eixos setoriais e orçamento global do programa Amazonas Digital e Inovador, parte integrante do Plano Estratégico de Desenvolvimento.

1 - EIXO: Saúde Digital

Descrição da Ação: : ampliação da infraestrutura estadual de telessaúde, com arquitetura offline-first em toda a rede.

Responsável: SES-AM / PRODAM.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: aproximadamente R$ 750 milhões (orçamento do eixo).

Resultados Esperados: alcançar 240 mil consultas por mês e cobertura de todos os 62 municípios e comunidades ribeirinhas.

2 - EIXO: Conectividade e Inclusão digital

Descrição da Ação: implantar o programa Amazonas Conectado — Interior em Rede, com conectividade híbrida (fibra óptica subfluvial Norte Conectado + satélite *Starlink*/LEO) para todos os 62 municípios; garantir internet de alta qualidade em 100% das escolas estaduais e unidades básicas de saúde; instalar pontos de acesso público digital em cada município; formar e contratar Agentes de Digitalização Comunitária no interior; implantar Unidades Digitais Flutuantes para comunidades ribeirinhas e indígenas; e estruturar a *Cloud Governamental Estadual* (nuvem híbrida) e o Centro de Operações e Segurança Digital (SOC 24/7) operados pela PRODAM.

Responsável: SEDECTI / PRODAM / Comitê Estadual de Transformação Digital.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: R$ 1,2 bilhão (orçamento do eixo) + recursos federais Norte Conectado (R$ 1,3 bi) + financiamento multilateral BID/Banco Mundial.

Resultados Esperados: IBC do Amazonas passar de 44,92 para acima de 70 pontos até 2037; 100% das escolas estaduais com internet de alta qualidade até 2032; todos os 62 municípios com ao menos 5 pontos de acesso público digital; 1.000 Agentes de Digitalização Comunitária formados e em atuação no interior; *Cloud Governamental Estadual* operacional com conformidade LGPD.

3 - EIXO: Educação Digital

Descrição da Ação: expandir o Programa Edutech com *kits* de robótica nas escolas, implantar Espaços *Makers* nos municípios e modernizar o CEME/AM com plataforma de inteligência artificial adaptativa.

Responsável: SEDUC / CEME/AM / PRODAM.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: R$ 700 milhões (orçamento do eixo), além da aquisição de kits de robótica.

Resultados Esperados: universalizar a conectividade escolar, ampliando a cobertura de 64,2% para 100% das escolas conectadas e alcançando os 377 mil estudantes matriculados na rede pública.

4 - EIXO: Assistência Social e Cidadania Digital

Descrição da Ação: expandir a rede de Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) com integração digital para os 62 municípios do Amazonas.

Responsável: SEAS / PRODAM / SETRAB.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: R$ 280 milhões (orçamento do eixo).

Resultados Esperados: implantar PACs digitais integrados em todos os 62 municípios e garantir a oferta digital dos benefícios estaduais, com utilização de inteligência artificial para prevenção de fraudes e aprimoramento da gestão dos programas sociais.

5 - EIXO: Governo Digital e Infraestrutura Tecnológica

Descrição da Ação: criar o portal único AM.GOV.BR, com arquitetura *offline-first*, implantar a identidade digital unificada do cidadão (AmazonID) e estruturar o *Data Lake* Estadual em conformidade com a LGPD.

Responsável: Comitê de Transformação Digital / PRODAM / SEDECTI .

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: a definir conforme a programação de investimentos do Estado.

Resultados Esperados: digitalizar 100% dos serviços estaduais, integrar cadastros governamentais e fortalecer a proteção dos dados públicos por meio de mecanismos avançados de segurança digital e cibersegurança.

6 - EIXO: Ecossistema de Inovação e *Startups*

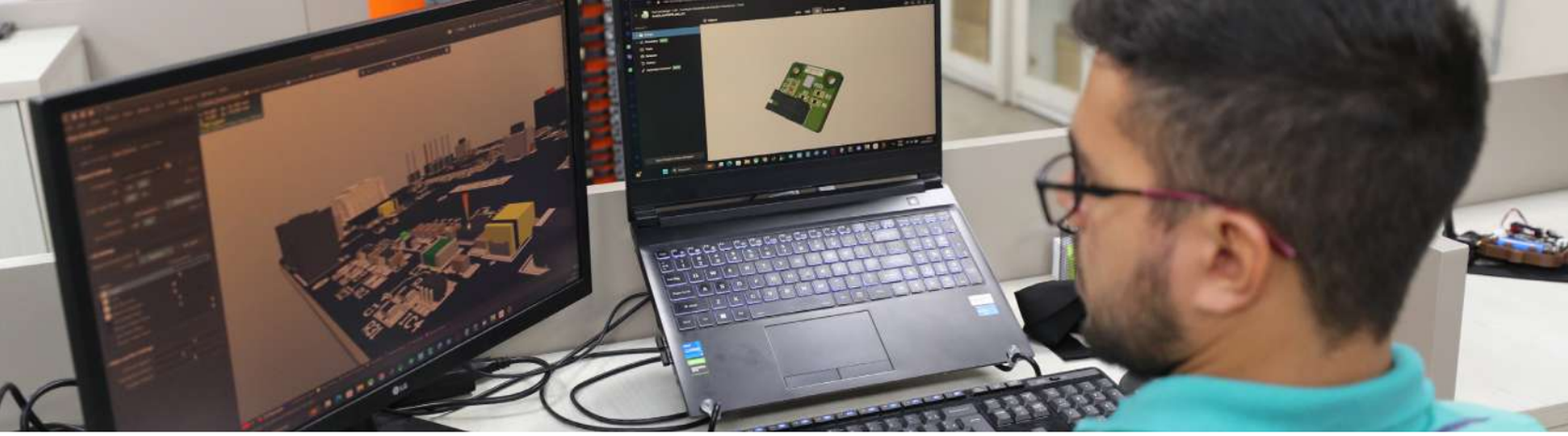
Descrição da Ação: estruturar *hubs* de inovação nas cinco calhas regionais, instituir a Zona Franca Digital para atração de empresas de software e inteligência artificial com incentivos da Zona Franca de Manaus, implantar o Programa GovTech Amazonas com sandbox regulatório e criar o Fundo Estadual de Inovação de R$ 200 milhões em parceria com a FAPEAM, o BNDES e a FINEP.

Responsável: SEDECTI / FAPEAM / SUFRAMA / PRODAM.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: R$ 200 milhões (Fundo Estadual de Inovação), além de incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus e financiamentos multilaterais.

Resultados Esperados: implantar *hubs* de inovação nas cinco calhas regionais, atrair 500 *startups* para o ecossistema amazonense, consolidar a Zona Franca Digital com pelo menos 30 empresas de tecnologia instaladas e realizar cinco edições do Programa Inova Amazônia, com mais de 50 soluções implementadas.



7 - EIXO: Capacitação Digital e Capital Humano

Descrição da Ação: criar a Escola de Governo Digital do Amazonas para capacitação de servidores públicos, implantar o Programa Jovens Amazonenses em TIC voltado a jovens de 15 a 29 anos do interior, garantir formação continuada de professores em tecnologia educacional e promover caravanas digitais para comunidades rurais, ribeirinhas e indígenas.

Responsável: SEAD / SEDUC / CETAM / PRODAM / UFAM / UEA / IFAM.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: a definir no Plano Plurianual, com estimativa de R$ 150 milhões ao longo da década.

Resultados Esperados: capacitar 50 mil servidores públicos em dez anos, formar 20 mil jovens do interior em competências de TIC e certificar 100% dos professores da rede estadual em letramento digital até 2032.

8 - EIXO: PRODAM e Infraestrutura Tecnológica do Estado

Descrição da Ação: expandir a capacidade da PRODAM por meio da contratação de profissionais especializados e da adoção de metodologias ágeis, implantar o *Data Lake* Estadual integrado e em conformidade com a LGPD, aplicar inteligência artificial em pelo menos 15 políticas públicas, ampliar os serviços compartilhados para os 62 municípios e construir um data center soberano com certificação Tier III e Centro de Operações de Segurança (SOC) com funcionamento contínuo.

Responsável: PRODAM / SEDECTI / Comitê de Transformação Digital.

Prazo: 2027 a 2037.

Recursos Necessários: a definir conforme o Plano Plurianual do Estado e eventuais parcerias público-privadas para implantação do *data center*.

Resultados Esperados: colocar em operação o *Data Lake* Estadual integrado a todas as secretarias até 2030, aplicar inteligência artificial em 15 políticas públicas até 2032, implantar interoperabilidade plena entre sistemas estaduais, municipais e federais por meio do modelo *X-Road* e manter o Centro de Operações de Segurança (SOC) em funcionamento contínuo até 2029.

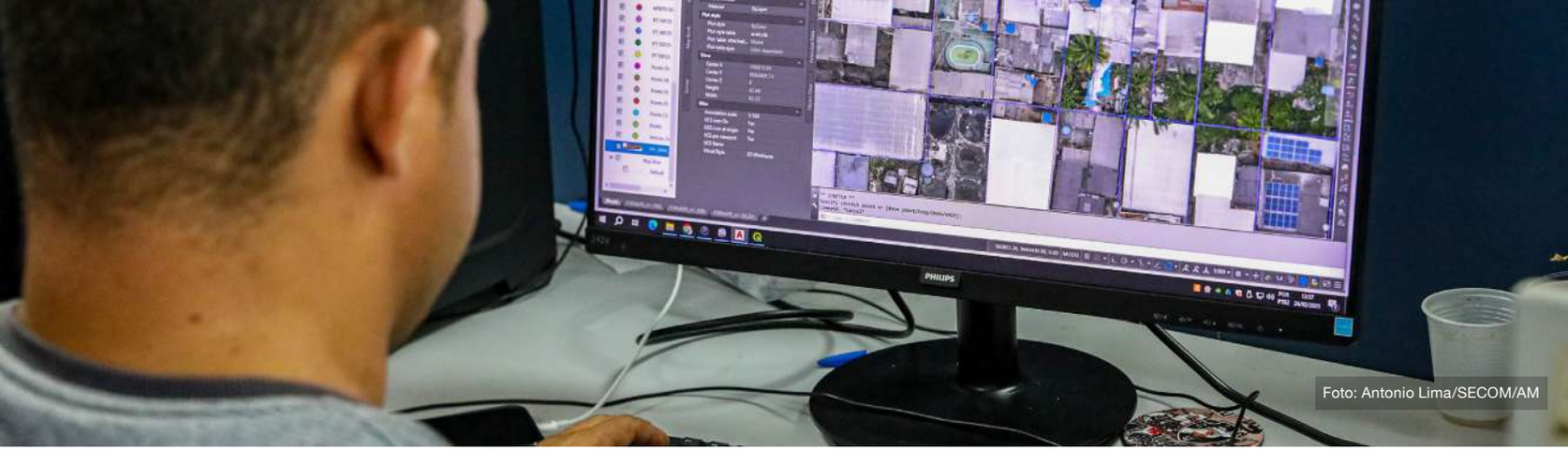


Foto: Antonio Lima/SECOM/AM

Monitoramento e Avaliação

1. Eixo: Saúde Digital

Ação Vinculada: expansão da infraestrutura estadual de telessaúde.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Volume de Atendimento:** número de consultas de telessaúde realizadas por mês. Baseline 2025: 100 mil atendimentos acumulados.
- **Cobertura Territorial:** percentual de municípios com telessaúde ativa e integrada ao SISREG. Meta: 100% dos 62 municípios, com expansão para comunidades ribeirinhas e indígenas.
- **Integração de Dados:** Percentual de unidades da rede estadual com prontuário eletrônico unificado e-SUS ativo.
- **Saúde Fluvial:** úmero de barcos-hospital e unidades flutuantes totalmente integrados, com conectividade via satélite e sistemas de telediagnóstico.
- **Mecanismo de Coleta:** extração mensal automatizada diretamente das plataformas digitais do Saúde AM Digital e do Sistema de Regulação (SISREG), operados pela PRODAM.

2. Eixo: Conectividade e Inclusão digital

Ação Vinculada: implantação do programa Amazonas Conectado, garantia de conectividade escolar e de saúde, pontos de acesso público digital, Agentes de Digitalização Comunitária, Unidades Digitais Flutuantes e *Cloud* Governamental Estadual.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Índice Brasileiro de Conectividade (IBC):** pontuação do Amazonas no IBC da Anatel.
- **Escolas conectadas:** percentual de escolas estaduais com internet de alta qualidade via fibra óptica ou satélite LEO.

- **Pontos de Acesso Digital:** número de pontos de acesso público digital implantados e em operação por município.
- **Agentes de Digitalização:** número de Agentes de Digitalização Comunitária formados e em atuação no interior.
- **Unidades Flutuantes Digitais:** número de Unidades Digitais Flutuantes operacionais em calhas fluviais.
- **Mecanismo de coleta:** dados anuais do IBC Anatel; Censo Escolar (INEP/SEDUC); inventário de pontos de acesso PRODAM; registros de formação CETAM/SEDECTI; relatórios de operação das Unidades Flutuantes.

3. Eixo: Educação Digital

Ação Vinculada: expansão do Programa Edutech (robótica), implantação de Espaços *Makers*

Indicadores de Acompanhamento:

- **Inclusão de alunos:** total de estudantes matriculados e beneficiados ativamente pelo Programa Edutech.
- **Infraestrutura *Maker*:** quantidade de Espaços *Makers* operacionais implantados nos municípios do interior.
- **Conectividade escolar:** percentual de escolas estaduais e escolas indígenas com acesso à internet de alta qualidade por meio de satélite de órbita baixa (LEO) ou fibra óptica.
- **Mecanismo de coleta:** registros de acesso das plataformas do CEME/AM, relatórios cadastrais de *hardware* emitidos pela SEDUC e monitoramento técnico do tráfego de rede realizado pela PRODAM.

4. Eixo: Segurança Pública Inteligente

Ação Vinculada: expansão do videomonitoramento para o interior e implantação de sistemas de análise preditiva da criminalidade com inteligência artificial.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Parque Tecnológico:** número de câmeras inteligentes de monitoramento, com reconhecimento facial e leitura de placas, integradas ao CICC-AM.
- **Capilaridade Regional:** quantidade de Centros de Inteligência Regional (CIRs) operacionais implantados nas calhas fluviais do interior.
- **Impacto Criminal (Indicador de Resultado):** percentual de redução dos homicídios dolosos e dos roubos de veículos correlacionada ao uso de ferramentas analíticas corporativas.

- **Mecanismo de Coleta:** painel automatizado de ativos de segurança integrado ao Centro de Operações de Segurança (SOC) e estatísticas mensais consolidadas da Secretaria de Segurança Pública do Amazonas (SSP-AM).

5. Eixo: Assistência Social e Cidadania Digital

Ação Vinculada: implantação de PACs digitais integrados, digitalização do CadÚnico com atendimento em campo e ampliação dos serviços de cidadania por meio de unidades flutuantes.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Pontos de Atendimento:** número de Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) com integração digital plena implantados e em operação contínua nos municípios.
- **Eficiência Cadastral:** percentual de atualizações do CadÚnico realizadas de forma mobile/satelital por assistentes sociais, sem necessidade de deslocamento do cidadão à sede municipal.
- **Concessão de Benefícios:** percentual de benefícios estaduais, como Auxílio Estadual e Prato Cheio, analisados, auditados e concedidos com apoio de ferramentas de inteligência artificial para prevenção de fraudes.
- **Mecanismo de Coleta:** consolidação das transações eletrônicas dos programas sociais geridos pela SEAS e relatórios automatizados de auditoria produzidos a partir do *Data Lake* Estadual.

6. Eixo: Governo Digital e Infraestrutura Tecnológica

Ação Vinculada: implantação do portal único AM.GOV.BR (*offline-first)*, da identidade digital AmazonID e da infraestrutura de dados integrada do Estado, em conformidade com a LGPD.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Maturidade dos serviços digitais:** percentual de serviços finalísticos do Poder Executivo estadual disponíveis para solicitação, tramitação e conclusão integralmente em ambiente digital. Baseline: aproximadamente 35%.
- **Adoção da identidade digital:** número de usuários cadastrados e ativos na plataforma AmazonID.
- **Interoperabilidade institucional:** número de secretarias estaduais e prefeituras integradas à plataforma de interoperabilidade de dados baseada no modelo *X-Road*.
- **Mecanismo de coleta:** monitoramento automatizado do portal AM.GOV.BR, registros de autenticação do AmazonID e relatórios de integração produzidos pelo *Data Lake* Estadual e pela plataforma de interoperabilidade governamental.

7. Eixo: Ecossistema de Inovação e *Startups*

Ação Vinculada: estruturação de *hubs* regionais de inovação, implantação da Zona Franca Digital e criação do Fundo Estadual de Inovação.

Indicadores de Acompanhamento:

- ***Hubs* Regionais:** número de *hubs* de inovação implantados nas calhas regionais.
- ***Startups* no Ecossistema:** quantidade de *startups* ativas no ecossistema de inovação do Amazonas.
- **Investimento Mobilizado:** volume de recursos privados, públicos e multilaterais captados pelo Fundo Estadual de Inovação e pelos programas vinculados ao ecossistema de inovação.
- **Mecanismo de Coleta:** relatórios anuais da SEDECTI e da FAPEAM, além de dados de empresas de TIC registradas e ativas no Amazonas.

8. Eixo: Capacitação Digital e Capital Humano

Ação Vinculada: implantação da Escola de Governo Digital, do Programa Jovens Amazonenses em TIC e da formação continuada de professores em tecnologia educacional.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Servidores Capacitados:** total de servidores públicos com certificação emitida pela Escola de Governo Digital.
- **Jovens Formados:** número de jovens de 15 a 29 anos do interior com trilhas formativas em TIC concluídas.
- **Professores Certificados:** percentual de professores da rede estadual com certificação básica em tecnologia educacional.
- **Mecanismo de Coleta:** registros da Escola de Governo Digital, do CETAM e dos programas de formação, complementados por dados da SEDUC e do Censo Escolar.

9. Eixo: PRODAM e Infraestrutura Tecnológica do Estado

Ação Vinculada: *Data Lake* Estadual, IA em políticas públicas, *data center* soberano e SOC 24/7.

Indicadores de Acompanhamento:

- **Maturidade do *Data Lake*:** percentual de secretarias estaduais integradas ao *Data Lake*, com dados estruturados e em conformidade com a LGPD. Meta: 100% até 2030.
- **IA em políticas públicas:** número de políticas públicas estaduais com aplicações de inteligência artificial em operação. Meta: 15 até 2032.

- **Incidentes cibernéticos:** tempo médio de detecção e resposta a incidentes de segurança monitorados pelo SOC (MTTD e MTTR). Meta: MTTR inferior a 4 horas para incidentes críticos.
- **Municípios interoperáveis:** número de municípios integrados à plataforma estadual de interoperabilidade baseada no modelo *X-Road*.
- **Mecanismo de coleta:** *dashboards* automatizados do Centro de Operações de Segurança (SOC) da PRODAM e relatórios trimestrais produzidos pelo Comitê de Transformação Digital.

Gestão de Risco

R1. Descontinuidade Política Entre Gestões

Descrição: risco de interrupção, descontinuidade ou abandono das iniciativas do programa ao longo da década em decorrência da alternância de poder nas esferas estadual e municipal.

Nível de impacto: crítico.

Ação mitigadora: aprovação de legislação específica de longo prazo na ALEAM para conferir estabilidade institucional ao programa, complementando o marco regulatório já existente (Lei Estadual nº 6.837). Instituição de instância permanente de governança, com participação de universidades, setor produtivo e sociedade civil, para fortalecer a continuidade das ações independentemente dos ciclos políticos.

R2. Vulnerabilidade a Ciberataques nos Sistemas Governamentais

Descrição: risco de tentativas de invasão, vazamento de dados ou comprometimento de sistemas críticos da administração pública, com potencial impacto sobre a integridade das informações dos cidadãos, a continuidade dos serviços digitais e a confiança da população.

Nível de impacto: alto.

Ação mitigadora: implantação do Centro de Operações e Segurança Digital (SOC), com monitoramento contínuo 24 horas por dia, sete dias por semana, sob coordenação da PRODAM. Estruturação de camadas de conformidade total com a LGPD e blindagem cibernética avançada vinculada ao CTIR.GOV federal.

R3. Ampliação da Desigualdade Digital (Capital x Interior)

Descrição: risco de concentração dos investimentos em infraestrutura e serviços digitais na capital, ampliando as desigualdades de acesso à tecnologia e limitando os benefícios do programa nos 61 municípios do interior, especialmente nas áreas com maiores restrições logísticas.

Nível de impacto: alto.

Ação mitigadora: estabelecimento de metas obrigatórias de territorialização dos investimentos, com priorização dos municípios do interior, ampliação da conectividade por satélites de órbita baixa (LEO) e utilização de Unidades Flutuantes Digitais para atendimento às populações ribeirinhas e comunidades de difícil acesso.

R4. Escassez e Drenagem de Capital Humano em TIC

Descrição: *déficit* estrutural de profissionais qualificados em tecnologia da informação e comunicação, associado à migração de talentos para polos tecnológicos mais desenvolvidos de outras regiões do país, reduzindo a disponibilidade de mão de obra especializada no Amazonas.

Nível de impacto: alto.

Ação mitigadora: implantação da Escola de Governo Digital do Amazonas para qualificação e retenção de servidores públicos, implementação do Programa Jovens Amazonenses em TIC e ampliação da oferta de cursos superiores e técnicos voltados à tecnologia nos municípios do interior.

R5. Impactos Climáticos Extremos na Infraestrutura Tecnológica

Descrição: ocorrência de eventos climáticos severos, como secas e cheias extremas, capazes de danificar infraestrutura de telecomunicações, comprometer redes de fibra óptica subfluvial e interromper o fornecimento de energia em localidades isoladas.

Nível de impacto: médio.

Ação mitigadora: adoção de arquitetura de conectividade híbrida, combinando fibra óptica subfluvial e conectividade via satélites de órbita baixa (LEO), além da utilização de sistemas de energia solar e equipamentos adaptados às condições climáticas da Amazônia em Espaços *Makers*, Unidades Digitais Flutuantes e demais estruturas estratégicas do programa.

Considerações para interiorização

A viabilização do programa Amazonas Digital e Inovador ao longo dos próximos dez anos (2027–2037) depende, fundamentalmente, de sua capacidade de superar o isolamento geográfico estrutural e levar a transformação digital para além da Região Metropolitana de Manaus.

A extensão territorial de mais de 1,57 milhão de km² da floresta tropical e a dispersão dos 61 municípios do interior impõem o desenho de estratégias customizadas para cenários de conectividade limitada e complexidade logística fluvial extrema.

A modernização tecnológica não pode se limitar aos grandes centros urbanos. A interiorização dos serviços exige canais que contornem a necessidade de deslocamentos dispendiosos por vias fluviais ou aéreas. A implementação de estruturas físicas municipais com computadores, internet e atendentes qualificados para apoiar o cidadão no acesso presencial a serviços e na emissão de documentos eletrônicos, assim como a operacionalização de barcos e agências socioassistenciais móveis providos de conectividade para garantir a entrega de serviços e a atualização cadastral do CadÚnico diretamente nas calhas de rios e comunidades ribeirinhas remotas, serão prioridades nas unidades digitais flutuantes, por calhas e rios.

O interior será conectado por malha de fibra óptica subfluvial, com *hardware* adaptado — módulos de energia solar e blindagem resistente ao clima tropical. A interiorização do programa consolida um modelo de desenvolvimento digital sustentável. Nele, a capilaridade da tecnologia é utilizada diretamente como vetor de proteção ambiental, bioeconomia digital e descentralização da cidadania, assegurando que nenhuma comunidade tradicional seja marginalizada ao longo do período.

O Amazonas que este plano quer transformar

Nenhuma comunidade ribeirinha, nenhuma aldeia indígena deixada para trás. O risco mais concreto de qualquer programa decenal de governo digital amazônico é o mesmo de sempre: a tecnologia chegando a Manaus e parando na beira do rio.

Este documento traz uma resposta estrutural para esse risco — metas obrigatórias de territorialização com métricas de acompanhamento, financiamento vinculado a resultados no interior e instrumentos específicos para as calhas fluviais: Unidades Sociais Flutuantes, PAC Digital em todos os municípios, conectividade híbrida (fibra + satélite), laboratórios de robótica adaptados ao clima tropical.

A criança Tikuna do Alto Rio Negro, o pescador ribeirinho do Purus, a mulher em situação de violência em Eirunepé — são eles o critério de avaliação deste Plano. Se a tecnologia não chegar a essas pessoas, o Plano não terá cumprido sua missão.

3000W PURE SINE WAVE INVERTER

Observações Finais

Integrante fundamental do Plano Estratégico de Desenvolvimento, o programa Amazonas Digital e Inovador (2027-2037) é, em sua essência, um pacto de Estado com o futuro. Não com o futuro abstrato da tecnologia, mas com o futuro concreto de pessoas reais que vivem em um dos territórios mais belos, complexos e desafiadores do mundo.

É o pacto com a criança Tikuna do Alto Solimões que merece uma aula de matemática ministrada por um professor especialista de Manaus, transmitida por satélite para sua escola de palha e madeira no meio da floresta. É o pacto com o pescador ribeirinho do Purus que tem diabetes e malária ao mesmo tempo, que não pode pagar três dias de barco para chegar a um especialista, e que agora pode ter uma consulta em 20 minutos pelo celular. É o pacto com a mulher em situação de violência doméstica em Eirunepé, município a 1.168 km de Manaus, que precisa de uma delegacia digital, de um aplicativo de alerta e de uma rede de proteção que chegue aonde a estrada não chega. Esses não são sonhos distantes, são políticas públicas em construção.

Os 83 Espaços *Makers* ativam a criatividade tecnológica de 54 mil estudantes. O IPAAM Digital com a inteligência artificial Yva e as viaturas com *Starlink* estão reduzindo o desmatamento: em junho de 2025, houve queda de 52,46% na área desmatada e de 64,72% nos focos de calor em relação ao mesmo mês de 2024. A PRODAM conquistou quatro certificações internacionais de qualidade, o Amazonas foi finalista do IOSPD 2025 na categoria de maior variação nominal em serviços públicos digitais, o sistema de videomonitoramento inteligente contribuiu para a queda de homicídios e a telessaúde já alcança boa parte dos municípios. Enquanto isso, o CEME/AM leva aulas ao vivo para 1.952 turmas em 840 localidades, com laboratórios de robótica em 60 municípios.

Essas são heranças do Estado, não de um governo — e é exatamente por isso que merecem ser sistematizadas, financiadas de forma estruturada e expandidas por um plano que as blindará da descontinuidade política.

O que falta é escala, continuidade e um projeto de governo que trate esses resultados não como vitrine, mas como ponto de partida. Este documento não inventa o futuro do Amazonas. Ele sistematiza o que já funciona, remove as barreiras que impedem a escala, integra o que ainda é fragmentado, sustenta por dez anos o que precisaria de continuidade para ter impacto real, e interioriza o que ainda é, em grande medida, uma realidade de Manaus.

Três compromissos são irrenunciáveis e devem atravessar qualquer mudança de governo. O primeiro é o compromisso com a equidade territorial: nenhum município, nenhuma calha, nenhuma comunidade ribeirinha, nenhuma aldeia indígena podem ser deixadas para trás na transformação digital. O segundo é o compromisso com a sustentabilidade: a tecnologia está a serviço da floresta, não contra ela, e cada *byte* de dado gerado pelo monitoramento ambiental, cada algoritmo de rastreamento de cadeias produtivas da bioeconomia, cada satélite que conecta uma comunidade sem destruir a floresta é uma prova de que desenvolvimento e conservação não são opostos no Amazonas. E, por fim, o compromisso com a continuidade: dez anos é o tempo necessário, porque transformação digital real não acontece no curto prazo. Acontece quando governos sucessivos honram o mesmo pacto com seus cidadãos.

Em 2037, quando o programa chegar ao fim de seu ciclo de implementação, o Amazonas será um estado diferente. Não porque a tecnologia resolveu todos os seus problemas — ela nunca resolve todos os problemas de nenhum lugar. Mas porque a tecnologia, usada com inteligência, equidade e visão de longo prazo, terá feito o estado chegar onde antes não chegava, terá dado voz a quem antes não tinha como ser ouvido, terá dado acesso a quem antes estava excluído, e terá criado as condições para que uma nova geração de amazonenses — conectada, formada, inovadora — construa o próximo capítulo de uma das histórias mais extraordinárias da humanidade: a história de quem aprendeu a viver com a maior floresta tropical do mundo, e que agora está aprendendo a usá-la como ativo para o futuro digital da Amazônia.

Referencias Bibliograficas

1. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. IPAAM apresenta avanços tecnológicos no combate a crimes ambientais durante o Encontro Nacional da RedeMAIS 2025. Manaus, jun. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

2. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. Governo intensifica a transformação digital para impulsionar a economia amazonense. Manaus, dez. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

3. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. Governador Wilson Lima destaca avanços do Amazonas em tecnologia sustentável e governança digital. Manaus, maio 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

4. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. PIB do Amazonas cresce 2,21% no 4º trimestre de 2024. Manaus, mar. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

5. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. Transformação digital na saúde: SES avança para implantar ações de modernização dos serviços no estado. Manaus, jan. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

6. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. Wilson Lima inaugura Telessaúde e anuncia nova era para a saúde do Alto Solimões. Manaus, nov. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

7. AGÊNCIA AMAZONAS DE NOTÍCIAS. Governador Wilson Lima intensifica ações para criação de polo de data centers no estado. Manaus, dez. 2025. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

8. AMAZONAS. Lei nº 6.837, de 19 de abril de 2024. Institui a Política de Governo Digital do Estado do Amazonas e cria o Comitê de Governança e Transformação Digital. Diário Oficial do Estado do Amazonas: poder executivo, Manaus, AM, 22 abr. 2024.

9. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar. Políticas educacionais para o fortalecimento da diversidade ganham força no Amazonas em 2024. Manaus: SEDUC, dez. 2024. Disponível em: http://www.seduc.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

10. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Saúde. Saúde AM Digital: telessaúde. Manaus: SES-AM, 2025. Disponível em: https://www.saude.am.gov.br/saude-digital-amazonas. Acesso em: abr. 2026.

11. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Saúde. O ano de 2025: grandes conquistas para a saúde no Estado. Manaus: SES-AM, jan. 2026. Disponível em: https://www.saude.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

12. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação. PIB do Amazonas: resultados 2024. Manaus: SEDECTI, dez. 2025. Disponível em: https://www.sedecti.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

13. AMAZONAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. Anuário da Segurança Pública de 2025. Manaus: SSP-AM, maio 2025. Disponível em: https://www.ssp.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

14. AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Índice Brasileiro de Conectividade (IBC) 2024. Brasília: Anatel, mar. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/anatel. Acesso em: abr. 2026.

15. ASSOCIAÇÃO POLO DIGITAL DE MANAUS (APDM). Tecnologia e inovação em Manaus: balanço de 2024 e perspectivas para 2025. Manaus: APDM, jan. 2025. Disponível em: https://polodigitaldemanaus.com. Acesso em: abr. 2026.

16. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO; E-GOVERNANCE ACADEMY. Estonia: e-Governance in Practice. Washington: BID, maio 2022. Disponível em: https://blogs.iadb.org. Acesso em: abr. 2026.

17. BRASIL. Ministério das Comunicações. Programa Norte Conectado: conectividade para a Amazônia. Brasília: MCOM, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mcom. Acesso em: abr. 2026.

18. BRASIL. Ministério da Educação. MEC anuncia construção de 117 escolas indígenas no Brasil. Brasília: MEC, fev. 2026. Disponível em: https://www.gov.br/mec. Acesso em: mar. 2026.

19. BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021.

20. BRASIL. Lei nº 14.195, de 26 de agosto de 2021. Dispõe sobre facilitação para abertura de empresas; institui o Marco Legal das *Startups*. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 ago. 2021.

21. BRASIL. Lei nº 14.510, de 27 de dezembro de 2022. Regulamenta e disciplina a prática da telessaúde em todo o território nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 dez. 2022.

22. BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Portaria MJSP nº 961, de 12 de setembro de 2025. Regulamenta o uso de sistemas de reconhecimento facial no âmbito da segurança pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 set. 2025.

23. BUSINESS RESEARCH COMPANY. AI in Public Safety and Security Market 2025. London: BRC, 2025.

24. CENTRO DE MÍDIAS DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS. Ensino Presencial Mediado por Tecnologia. Manaus: CEME/AM, 2024. Disponível em: https://centrodemidias.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

25. CENTRO DE MÍDIAS DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS. Governo do Amazonas reforça a preparação dos alunos com projeto Edutech. Manaus: CEME/AM, fev. 2024. Disponível em: https://centrodemidias.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

26. CONVERGÊNCIA DIGITAL. PRODAM do Amazonas avança com venda por serviço usando benefício da Zona Franca. São Paulo, maio 2025. Disponível em: https://convergenciadigital.com.br. Acesso em: abr. 2026.

27. ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The Triple Helix: University-Industry-Government Relations. Science and Public Policy, v. 22, n. 1, p. 14-19, 1995.

28. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS; CEAM; ABRH. Demandas de profissionais para o Polo Industrial de Manaus (PIM). Manaus: FIEAM, 2024.

29. FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025. São Paulo: FBSP, 2025. Disponível em: https://forumseguranca.org.br. Acesso em: abr. 2026.

30. FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. Conheça o Centro de Mídias de Educação do Amazonas. São Paulo, mar. 2025. Disponível em: https://www.fundacaotelefonicavivo.org.br. Acesso em: abr. 2026.

31. IBGE — INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNAD Contínua TIC 2024: acesso à internet e televisão e posse de telefone móvel. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

32. INSTITUTO TELLUS. Aprendendo com a digitalização e Governo 4.0 da Estônia. São Paulo: Instituto Tellus, 2021. Disponível em: https://tellus.org.br. Acesso em: abr. 2026.

33. INSTITUTO DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DO AMAZONAS. IPAAM apresenta avanços tecnológicos no combate a crimes ambientais. Manaus: IPAAM, jun. 2025. Disponível em: https://www.ipaam.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

34. OCDE — ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. Paris: OCDE Publishing, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en. Acesso em: abr. 2026.

35. ONU — ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. Nova York: DESA/ONU, set. 2024. Disponível em: https://publicadministration.un.org. Acesso em: abr. 2026.

36. PROCESSAMENTO DE DADOS AMAZONAS S.A. Planejamento Estratégico PRODAM 2025-2029. Manaus: PRODAM, jul. 2025. Disponível em: https://prodam.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

37. PROCESSAMENTO DE DADOS AMAZONAS S.A. Amazonas é finalista em *ranking* nacional de serviços digitais. Manaus: PRODAM, ago. 2025. Disponível em: https://prodam.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

38. PROCESSAMENTO DE DADOS AMAZONAS S.A. Governador Wilson Lima recebe homenagem durante o Tech Gov Fórum Norte. Manaus: PRODAM, maio 2025. Disponível em: https://prodam.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

39. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E DESPORTO ESCOLAR DO AMAZONAS. Governo do Amazonas reforça a preparação dos alunos com projeto Edutech. Manaus: SEDUC, fev. 2024. Disponível em: http://www.seduc.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

40. SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA DO AMAZONAS. Sistema Paredão: resultados da ampliação do videomonitoramento inteligente. Manaus: SSP-AM, set. 2025. Disponível em: https://www.ssp.am.gov.br. Acesso em: abr. 2026.

41. UNIÃO BRASIL. Amazonas reduz índices de violência e se destaca na segurança pública nacional com mais de R$ 1 bilhão em investimentos. Jun. 2025. Disponível em: https://uniaobrasil.org.br. Acesso em: abr. 2026.

08. Políticas indígenistas

519 Política indigenista: da presença ancestral ao protagonismo no desenvolvimento
531 Leitura estratégica do contexto indigenista
563 Considerações sobre a interiorização

Foto: Felipe Beltrame

PARTE 08.

Política indigenista: da presença ancestral ao protagonismo no desenvolvimento

O Plano Estratégico de Desenvolvimento adentra agora um dos temas mais sensíveis e complexos do Plano: a política indigenista, um campo que não se isola, mas dialoga com diversos eixos a serem tratados por nós, como cultura, território, meio ambiente e desenvolvimento econômico.

No Amazonas, a política indigenista não começa no Estado.

Ela começa muito antes dele, nos modos de vida, nas formas de organização e nos saberes que sustentam a presença indígena no território. Por isso, falar de povos indígenas não é tratar de uma pauta específica, mas reconhecer uma presença que estrutura o território, influencia dinâmicas sociais e culturais e desafia o próprio conceito de desenvolvimento quando pensado a partir da realidade amazônica.

Dados do Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2023) indicam que o Brasil possui cerca de 1,69 milhão de pessoas indígenas, o equivalente a 0,83% da população. O Amazonas concentra o maior contingente do país: são 490.854 indivíduos, distribuídos em 259 povos e 168 línguas, configurando a maior diversidade sociocultural indígena do Brasil. Municípios como Manaus, São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga e São Paulo de Olivença reúnem populações indígenas expressivas, evidenciando que a política indigenista não pode se restringir aos territórios tradicionais, devendo também considerar, de forma estruturada, os contextos urbanos.

O art. 231 da Constituição de 1988 reconhece aos povos indígenas seus direitos originários sobre as terras que tradicionalmente ocupam, assegurando também o respeito às suas organizações sociais, costumes, línguas, crenças e tradições. Nesse contexto, a formulação de uma política estadual indigenista com caráter estruturante exige articulação federativa com a Fundação Nacional dos Povos Indígenas (FUNAI), além da observância da Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro pelo Decreto nº 5.051, de 19 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), especialmente no que se refere ao direito à consulta prévia, livre e informada.

O desenvolvimento econômico deve respeitar as formas próprias de organização social, produtiva, cultural e espiritual dos povos indígenas, reconhecendo-os como sujeitos coletivos de direitos e protagonistas de seus projetos de futuro.

A expansão desordenada da agropecuária, o garimpo ilegal, a grilagem de terras e o uso indiscriminado do fogo figuram entre os principais vetores de pressão sobre os territórios indígenas, agravados por eventos climáticos extremos. Esses fatores impactam diretamente a segurança alimentar, a qualidade da água, a saúde coletiva e a estabilidade ambiental na região.

Sem uma resposta institucional à altura, tais pressões tendem a se aprofundar, ampliando vulnerabilidades e fragilizando territórios. A política indigenista ainda carece, no Amazonas, de plena consolidação institucional, com estrutura permanente, capacidade técnica regionalizada e mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação. Superar o paradigma assistencialista e consolidar um modelo de governança participativa é condição essencial para a efetividade das políticas públicas.

Nesse contexto, impõe-se a atualização do marco normativo estadual que rege a Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM), de modo a redefinir suas competências como instância estruturada de articulação federativa; explicitar sua atuação em bioeconomia, mitigação e adaptação climática, segurança alimentar e proteção territorial; assegurar mecanismos formais de consulta prévia; fortalecer diretorias técnicas especializadas; e garantir presença indígena qualificada nos espaços decisórios.

A importância dos territórios indígenas

Os territórios indígenas desempenham papel estratégico na conservação do bioma amazônico. Estudos técnicos e dados consolidados indicam que as Terras Indígenas (TIs) figuram entre as áreas mais preservadas da região, funcionando como barreiras ao desmatamento e à degradação ambiental. A floresta amazônica exerce função essencial na regulação climática e na manutenção dos chamados “rios voadores”, sistemas atmosféricos que influenciam o regime de chuvas em diversas regiões do país, sustentando cadeias produtivas agrícolas. Assim, a proteção dos territórios indígenas transcende a dimensão dos direitos fundamentais e assume relevância ambiental, hídrica e econômica nacional.

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2023); ISA, Terras Indígenas no Brasil (ISA, 2024); INPE, PRODES 2023 (INPE, 2024).

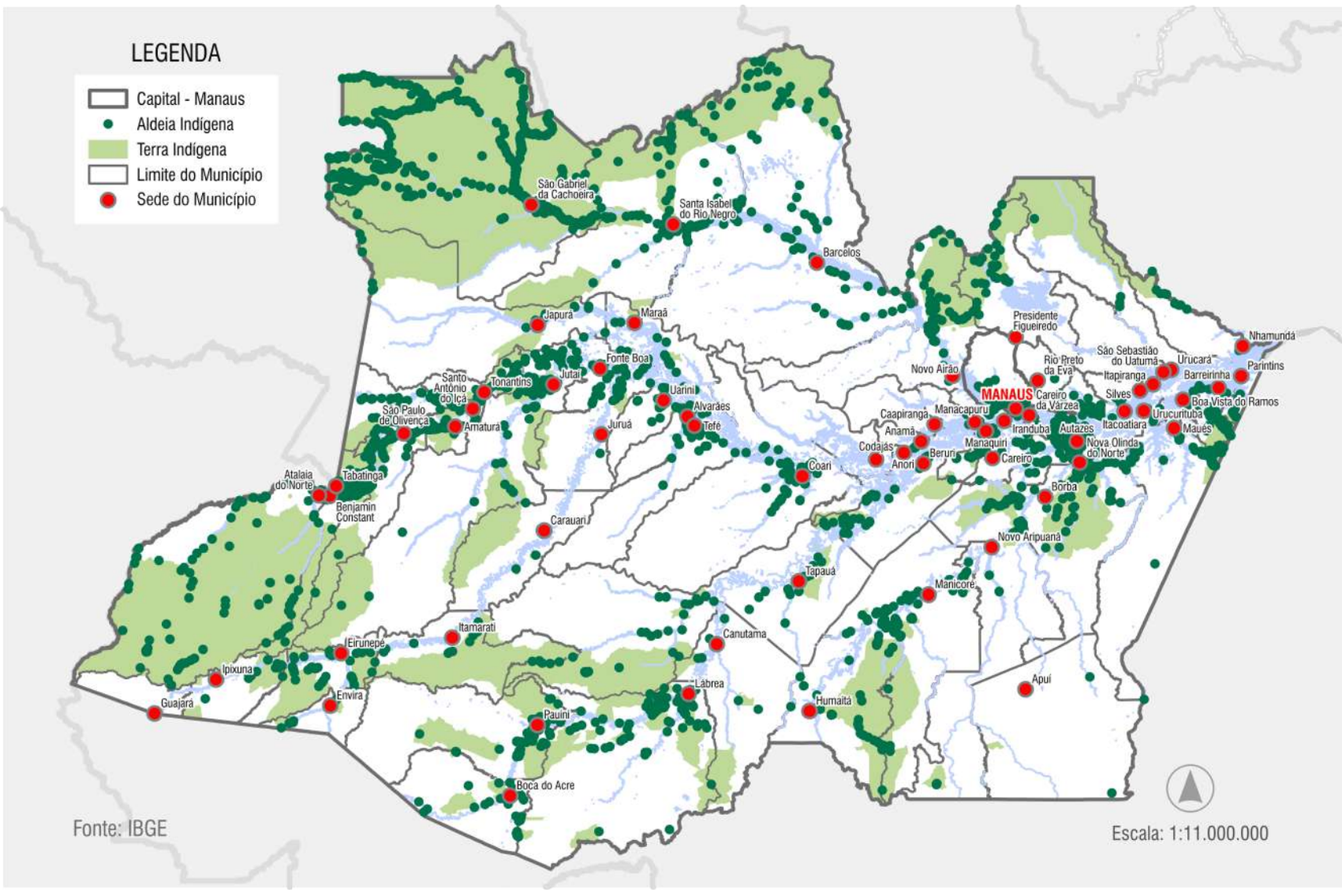


Foto: Felipe Beltrame

A proteção das línguas originárias, dos sistemas próprios de conhecimento, da medicina tradicional e das formas comunitárias de organização indígena reforça a diversidade cultural brasileira e contribui para a diplomacia ambiental e cultural do Estado, projetando o Amazonas no cenário geopolítico contemporâneo. Mas reconhecer esse valor não basta: é preciso traduzi-lo em política pública consistente.

O Amazonas não abriga apenas a maior população indígena do país. Abriga a maior responsabilidade do Brasil diante de sua própria diversidade.

Nesse sentido, adotar uma política indigenista estadual estruturante significa instituir um sistema permanente de governança, orientado por metas, indicadores e gestão de riscos, com protagonismo indígena efetivo, cooperação federativa e responsabilidade fiscal. O plano organiza, com método e continuidade, o que hoje ocorre de forma dispersa.

Fortalecer os povos indígenas, portanto, vai além de uma política setorial. É uma estratégia transversal de desenvolvimento sustentável, capaz de reduzir custos futuros em saúde pública, mitigar impactos climáticos, proteger infraestruturas naturais essenciais, assegurar soberania alimentar e consolidar um modelo de bioeconomia baseado na sociobiodiversidade.

Diagnóstico da situação atual

Como já indicado na abertura deste capítulo, o Amazonas concentra a maior população indígena do Brasil. Dados do IBGE (2023) apontam para cerca de 490 mil indígenas, distribuídos em 259 povos e 168 línguas: a maior diversidade sociocultural do país. No campo do diagnóstico, esse dado não é apenas descritivo: ele revela o grau de complexidade que atravessa a formulação de políticas públicas no Estado. O cenário exige abordagens diferenciadas, capazes de responder às especificidades dos territórios tradicionais, das áreas ribeirinhas e também dos contextos urbanos, onde a presença indígena cresce e se reconfigura.

No Amazonas, as Terras Indígenas figuram entre as áreas mais preservadas do país e cumprem papel decisivo na regulação climática em escala regional e nacional. Essa condição, já evidenciada anteriormente, convive com uma pressão crescente e contínua sobre esses territórios. Avançam o garimpo ilegal, a grilagem, a exploração madeireira clandestina e as queimadas, agora intensificadas por eventos climáticos extremos.

Embora a proteção territorial seja competência da União, nos termos do art. 231 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o Estado não é um agente periférico nesse processo. Cabe-lhe atuar de forma coordenada na cooperação logística, no apoio à fiscalização ambiental e na articulação de políticas complementares, especialmente em um território marcado por grandes distâncias e baixa presença institucional.

Persistem vulnerabilidades socioeconômicas profundas. O *déficit* de saneamento básico, o acesso limitado à água potável, as dificuldades no atendimento especializado de saúde e a baixa inserção produtiva formal ainda marcam o cotidiano de muitas comunidades indígenas. Em diversas regiões do estado, a ausência de infraestrutura mínima continua diretamente associada à incidência de doenças evitáveis, com impactos mais severos sobre crianças e idosos. Paralelamente, há elevado potencial para fortalecimento da sociobioeconomia, do manejo sustentável e de cadeias produtivas vinculadas à biodiversidade.

A dispersão geográfica das comunidades e os altos custos logísticos evidenciam a urgência da interiorização administrativa, com criação de polos regionais permanentes e integração intersetorial das políticas públicas. Trata-se de estratégia concreta para reduzir desigualdades territoriais e ampliar a capacidade de presença e resposta estatal.

A presença de organizações representativas indígenas — como a Articulação dos Povos Indígenas do Amazonas (APIAM), a Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB), a Articulação dos Povos Indígenas do Brasil (APIB) — mostra que já existe, no território, uma rede institucional ativa. Relevante para o diálogo e para a participação social, essa rede deve ser reconhecida como interlocutora legítima no processo de formulação e acompanhamento das políticas públicas.

No plano institucional, a Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM) ocupa hoje o centro dessa engrenagem, mas ainda longe de operar com a força que o território exige. Embora constitua o principal instrumento estadual, a Fundação apresenta sérias limitações estruturais. Sua capilaridade regional é baixa e, até agora, inexiste um sistema consistente de monitoramento e avaliação que permita acompanhar resultados e corrigir rumos. Também permanece em aberto um ponto sensível: a regulamentação efetiva dos mecanismos de consulta prévia, livre e informada, conforme estabelece a Convenção nº169 da Organização Internacional do Trabalho.

Uma política indigenista estruturante não se improvisa: ela se constrói com governança permanente, metas claras e protagonismo indígena real.

A FEPIAM precisa se consolidar como elo permanente entre comunidades, organizações representativas, municípios e órgãos federais, apoiando tecnicamente iniciativas de etnodesenvolvimento, gestão ambiental e políticas sociais complementares, respeitados os limites constitucionais de competência.

Em resumo, o Amazonas reúne ativos estratégicos como diversidade cultural, capital ambiental e potencial econômico sustentável, mas enfrenta fragilidades institucionais e pressões territoriais crescentes. A política estadual indigenista deve evoluir para modelo estruturante, orientado por governança participativa, planejamento com metas e indicadores, fortalecimento institucional, interiorização da presença estatal e integração à agenda climática e de bioeconomia.

Objetivos: Geral e Específicos

Objetivo Geral

- Instituir e consolidar uma Política Estadual Indigenista estruturante, participativa e integrada, destinada a garantir a proteção dos direitos dos povos indígenas no âmbito das competências estaduais, promover o etnodesenvolvimento sustentável, fortalecer a governança territorial e institucional e assegurar a preservação dos valores culturais, ambientais e históricos, em consonância com o art. 231 da Constituição de 1988 e com a Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho.

Objetivos Específicos

- **Fortalecimento institucional** a partir da modernização e estruturação da FEPIAM, da implantação de um sistema permanente de planejamento, monitoramento e avaliação e da instituição de mecanismos formais de consulta prévia, livre e informada.
- **Proteção territorial e ambiental** por meio do apoio às ações de fiscalização em cooperação com órgãos federais, do desenvolvimento de programas de prevenção a incêndios e desmatamento e do incentivo a projetos de monitoramento territorial com participação comunitária.
- **Desenvolvimento sustentável e bioeconomia** a partir do fomento às cadeias produtivas da sociobiodiversidade, do estímulo ao manejo sustentável dos recursos naturais e da promoção do acesso a mercados institucionais e certificações sustentáveis.
- **Inclusão social e qualidade de vida** a partir da ampliação do acesso a saneamento, água potável e energia adequada, da integração de políticas de saúde e educação de forma culturalmente adequada e do apoio a iniciativas de segurança alimentar.
- **Preservação cultural** por meio da proteção e valorização das línguas, dos saberes tradicionais e dos patrimônios imateriais, em consonância com o eixo dedicado à cultura deste Plano, do incentivo a programas de documentação e transmissão intergeracional e do apoio às manifestações e ao intercâmbio cultural.
- **Governança e participação** a partir da institucionalização de instâncias permanentes de diálogo com organizações indígenas, da garantia de representação indígena qualificada em conselhos e comissões estaduais e do fortalecimento da transparência e do controle social.
- **Interiorização administrativa** por meio da implantação de polos regionais permanentes da política indigenista, da ampliação da presença técnica do Estado no interior e da redução das desigualdades territoriais no acesso às políticas públicas.

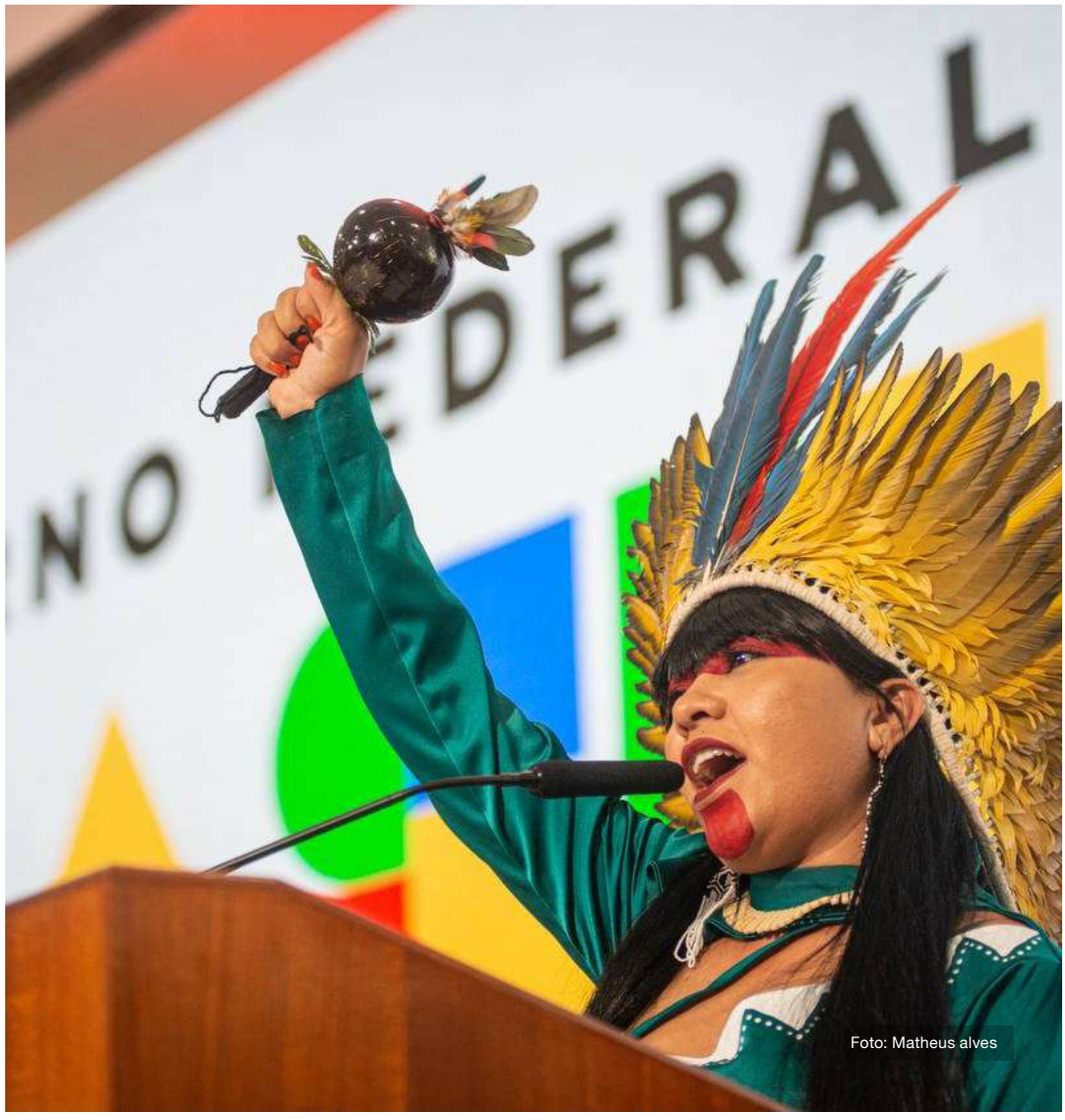


Foto: Matheus alves

Estratégia para a política estadual indigenista

Consolidar uma política estadual indigenista que seja estruturante, integrada e permanente, orientada pelo protagonismo dos povos indígenas, pela cooperação federativa e pela sustentabilidade socioambiental, implica organizar a ação pública em eixos claros de atuação. O objetivo é alinhar o Estado às garantias do art. 231 da Constituição de 1988 e aos parâmetros da Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, transformando princípios em prática e diretrizes em política efetiva.

Além disso, para responder à complexidade do território e à diversidade dos povos indígenas do Amazonas, a política estadual precisa deixar de ser fragmentada e passar a operar como um sistema. Os eixos a seguir organizam essa virada: partem do fortalecimento institucional, atravessam a proteção territorial, avançam sobre o desenvolvimento sustentável e chegam a um modelo que combina presença do Estado, protagonismo indígena e compromisso socioambiental.

Eixo 1: Fortalecimento institucional e modernização da governança

Sem capacidade institucional, não há política indigenista que se sustente. Hoje, a estrutura existente ainda opera aquém das exigências de um território amplo, diverso e pressionado por múltiplos vetores de risco.

A estratégia é transformar a FEPIAM em órgão técnico estratégico de articulação intersetorial, capaz de coordenar políticas, integrar ações e dar coerência à atuação do Estado.

As ações estruturantes envolvem a atualização do marco normativo, a implantação de um sistema de planejamento com metas e indicadores, a estruturação de diretorias técnicas especializadas, a capacitação continuada das equipes e a institucionalização da consulta prévia, livre e informada.

Eixo 2: Proteção territorial e sustentabilidade ambiental

Os territórios indígenas do Amazonas figuram entre as áreas mais preservadas do país, mas estão sob pressão crescente. Proteger esses espaços é proteger, ao mesmo tempo, direitos e equilíbrio ambiental.

A estratégia é atuar de forma cooperativa com órgãos federais e estaduais, integrando esforços de fiscalização, inteligência territorial e resposta rápida.

As ações estruturantes incluem a integração de dados geoespaciais para monitoramento, o apoio logístico às operações de fiscalização, o desenvolvimento de programas de prevenção a incêndios e adaptação climática e o incentivo ao monitoramento territorial com participação comunitária.

Eixo 3 — Etnodesenvolvimento e bioeconomia

O Amazonas reúne condições únicas para consolidar um modelo econômico baseado na sociobiodiversidade. O desafio é transformar potencial em renda, respeitando modos de vida e garantindo valor agregado no território.

A estratégia é promover um modelo de desenvolvimento sustentável que valorize saberes tradicionais e fortaleça cadeias produtivas locais.

As ações estruturantes passam pelo fomento a cadeias produtivas sustentáveis, pela ampliação do acesso a crédito orientado e a mercados institucionais, pela certificação e rastreabilidade de produtos e pela estruturação de arranjos produtivos regionais.

Eixo 4 — Inclusão social com adequação cultural

As desigualdades persistem e se agravam com a distância, a ausência de infraestrutura e a inadequação de políticas públicas aos contextos locais. Integrar serviços é condição para garantir direitos.

A estratégia é articular políticas de saúde, educação, saneamento e assistência social de forma culturalmente adequada e territorialmente adaptada.

As ações estruturantes incluem a interiorização de serviços essenciais, o fortalecimento de parcerias intersetoriais permanentes, a adoção de protocolos específicos para atendimento em áreas remotas e a implementação de programas de segurança alimentar.

Eixo 5 — Preservação cultural e fortalecimento identitário

A diversidade cultural indígena é um dos maiores patrimônios do Amazonas. Preservá-la é garantir continuidade, memória e futuro.

A estratégia é valorizar línguas, tradições, sistemas próprios de conhecimento e patrimônios imateriais.

As ações estruturantes envolvem programas de documentação linguística, o apoio a escolas indígenas diferenciadas, o incentivo a intercâmbios culturais e o registro e salvaguarda de patrimônios culturais.

Eixo 6: Governança participativa e interiorização

Há, no território, uma rede indígena organizada, ativa e legítima. Incorporar essa força à gestão pública é condição para construir políticas eficazes e duradouras.

A estratégia é consolidar instâncias permanentes de participação indígena e ampliar a presença institucional do Estado no interior.

As ações estruturantes incluem a criação de um conselho estadual com representação indígena, a implantação de polos regionais da política indigenista, o fortalecimento de mecanismos de controle social e a ampliação da transparência e da prestação de contas.

A política indigenista deixa de ser reativa e fragmentada e passa a operar como estratégia de Estado, com presença territorial, governança compartilhada e compromisso.

Instrumentos transversais: arquitetura de implementação e gestão

A consolidação da política indigenista no Amazonas exige a adoção de instrumentos transversais capazes de sustentar, de forma contínua e articulada, os eixos estratégicos propostos. Nesse sentido, o planejamento plurianual orientado por metas mensuráveis estabelece direção e previsibilidade à ação pública, ao passo que a implantação de um sistema estruturado de monitoramento e avaliação de desempenho permite acompanhar resultados, corrigir rumos e qualificar a tomada de decisão.

Essa base é complementada por uma abordagem consistente de gestão de riscos institucionais e territoriais, fundamental em um contexto marcado por elevada complexidade geográfica e pressões diversas sobre os territórios indígenas. Ao mesmo tempo, a ampliação da capacidade de captação de recursos, tanto em âmbito nacional quanto internacional, abre novas possibilidades de financiamento para políticas estruturantes, enquanto a cooperação técnica com universidades e centros de pesquisa assegura respaldo científico, inovação e maior aderência das ações às realidades locais.

Principais pontos

- Planejamento plurianual com metas mensuráveis;
- Sistema de monitoramento e avaliação de desempenho;
- Gestão de riscos institucionais e territoriais;
- Captação de recursos nacionais e internacionais;
- Cooperação técnica com universidades e centros de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Referencial Básico de Governança (TCU, 2020).

Foto: Felipe Beltrame

Leitura estratégica do contexto indigenista

Fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais atravessam a política indigenista no Amazonas. Em interação constante, eles condicionam tanto os limites quanto as possibilidades da atuação pública. A análise PESTEL permite organizar esse ambiente complexo, evidenciando tensões, oportunidades e riscos que não se revelam à primeira vista. Trata-se de uma ferramenta estratégica: ao identificar essas variáveis, o Estado amplia sua capacidade de antecipação, qualifica suas escolhas e fortalece a coerência entre diagnóstico e ação.

No **plano político**, a cooperação com a FUNAI revela-se condição indispensável para a efetividade das ações, ao mesmo tempo em que expõe a necessidade de coordenação entre diferentes níveis de governo. A recorrente judicialização de temas territoriais, ancorada no artigo 231 da Constituição de 1988, evidencia a centralidade dos direitos originários e impõe ao Estado uma atuação juridicamente consistente e tecnicamente qualificada. Esse cenário se torna ainda mais complexo diante da sensibilidade do tema em períodos eleitorais e das pressões exercidas por grupos econômicos sobre agendas territoriais e ambientais. Por outro lado, abre-se uma janela de oportunidade: o Amazonas pode assumir protagonismo internacional na agenda climática, articulando a proteção dos povos indígenas a compromissos globais de sustentabilidade. Em síntese, no plano político, destacam-se:

- Necessidade de cooperação federativa com a Fundação Nacional dos Povos Indígenas;
- Judicialização recorrente de temas territoriais com base no art. 231 da Constituição de 1988;
- Sensibilidade política do tema em cenários eleitorais;
- Pressões de grupos econômicos sobre agendas territoriais e ambientais.

Sob a **perspectiva econômica**, o alto custo logístico da interiorização das ações públicas, associado à dependência de transferências federais, limita a capacidade de expansão e continuidade das políticas indigenistas. Ao mesmo tempo, emergem oportunidades consistentes de financiamento, especialmente por meio de recursos vinculados à agenda climática e a fundos ambientais internacionais. A valorização da sociobioeconomia, dos créditos de carbono e das cadeias produtivas da biodiversidade aponta para novos arranjos econômicos, capazes de conciliar geração de renda e conservação ambiental. Ainda assim, persiste a vulnerabilidade econômica de muitas comunidades indígenas, marcada por baixa inserção em circuitos formais e por dificuldades de acesso a mercados, o que reforça a necessidade de políticas que articulem desenvolvimento econômico e inclusão. Em síntese, sob a perspectiva econômica, sobressaem:

- Alto custo logístico da interiorização de políticas públicas;
- Dependência de transferências federais;
- Potencial de captação de recursos climáticos e fundos ambientais;
- Oportunidades na sociobioeconomia, créditos de carbono e cadeias da biodiversidade;
- Vulnerabilidade econômica de comunidades com baixa inserção formal.

No **campo social**, o Amazonas possui a maior diversidade etnolinguística do país, mas persistem *déficits* estruturais em áreas como saúde e saneamento, que impactam diretamente a qualidade de vida das populações indígenas. Observa-se também o crescimento do número de indígenas em contextos urbanos, fenômeno que tensiona modelos tradicionais de atendimento e demanda novas abordagens institucionais. Por outro lado, há um fortalecimento progressivo das organizações representativas, ampliando a capacidade de participação social. Em paralelo, permanece o risco de erosão cultural e perda linguística, especialmente em contextos de maior pressão externa, o que reforça a urgência de políticas de valorização e proteção dos sistemas de conhecimento tradicionais. Em síntese, no campo social, são evidentes os seguintes fatores:

- Maior diversidade etnolinguística do país;
- *Déficits* persistentes em saneamento e saúde;
- Crescimento da população indígena urbana;
- Fortalecimento de organizações representativas;
- Risco de erosão cultural e perda linguística.

Na **dimensão tecnológica**, o uso de ferramentas de georreferenciamento e monitoramento remoto amplia a capacidade de vigilância territorial e de resposta a ilícitos ambientais. Ao mesmo tempo, tecnologias como telemedicina e educação digital abrem caminhos para a ampliação de serviços essenciais em áreas remotas. No entanto, essas potencialidades esbarram em limitações concretas: a necessidade de expansão da conectividade e a baixa infraestrutura digital em diversas regiões ainda constituem barreiras significativas. Assim, a incorporação tecnológica à política indigenista depende não apenas da disponibilidade de soluções, mas da construção de condições materiais para sua implementação efetiva. Em síntese, na dimensão tecnológica, ganham centralidade:

- Uso crescente de georreferenciamento e monitoramento remoto;
- Potencial para telemedicina e educação digital em áreas remotas;
- Necessidade de conectividade em territórios isolados;
- Baixa infraestrutura digital em diversas regiões.

No **plano ambiental**, os territórios indígenas ocupam posição estratégica na proteção da floresta e na regulação climática. As Terras Indígenas têm se mostrado, historicamente, importantes barreiras ao avanço do desmatamento, desempenhando papel central na conservação da biodiversidade. Contudo, esse cenário é tensionado pela intensificação de eventos climáticos extremos e pela pressão crescente de atividades ilegais, como o garimpo e a exploração predatória de recursos naturais. Nesse contexto, a política indigenista se conecta diretamente à agenda ambiental, não apenas como instrumento de proteção de direitos, mas como elemento fundamental para a estabilidade climática em escala regional e nacional. Em síntese, sob a ótica ambiental, impõem-se como decisivos:

- Terras Indígenas como barreiras ao desmatamento;
- Intensificação de eventos climáticos extremos;

- Pressões de garimpo e exploração ilegal;
- Papel estratégico na estabilidade climática regional e nacional.

Do **ponto de vista legal**, os direitos originários dos povos indígenas, assegurados pelo artigo 231 da Constituição de 1988, estabelecem um marco jurídico robusto, que orienta a atuação do Estado. A obrigatoriedade da consulta prévia, livre e informada, conforme a Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho, reforça a centralidade da participação dos povos indígenas nas decisões que lhes dizem respeito. Entretanto, a existência de competências concorrentes e os limites da atuação estadual exigem clareza institucional e coordenação federativa. Soma-se a isso o risco permanente de judicialização, seja por omissão, seja por extrapolação de competências, o que demanda uma atuação cuidadosamente alinhada ao ordenamento jurídico. Em síntese, no plano legal, consolidam-se como elementos-chave:

- Direitos originários assegurados pelo art. 231 da Constituição de 1988;
- Obrigatoriedade de consulta prévia conforme a Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho;
- Competências concorrentes e limites da atuação estadual;
- Risco de judicialização por omissão ou extrapolação de competência.

Depois da leitura ampliada proporcionada pela análise **PESTEL**, é possível avançar para um olhar mais direto sobre as condições concretas da política indigenista no Amazonas. A análise **SWOT** organiza esse cenário ao articular fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), permitindo identificar com maior precisão onde estão as capacidades já instaladas, os limites operacionais e as pressões em curso. Com isso, oferece uma base mais nítida para orientar decisões, priorizar ações e antecipar riscos em um campo que exige consistência e visão de longo prazo.

No Amazonas, o ambiente político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal não é pano de fundo: é o próprio campo de disputa onde o futuro dos territórios indígenas está sendo decidido.

Como vimos, o Amazonas reúne um conjunto de ativos raros no cenário nacional. Abriga a maior população indígena do Brasil e concentra uma das mais amplas diversidades culturais e linguísticas do planeta, associada a territórios que, em grande medida, permanecem preservados. Essa base socioterritorial constitui não apenas um patrimônio histórico e cultural, mas também um diferencial estratégico em um contexto global cada vez mais orientado pela agenda ambiental. No plano institucional, a existência da FEPIAM e a atuação de organizações indígenas consolidadas oferecem um ponto de apoio relevante para a formulação e implementação de políticas públicas, ainda que com limitações. Em síntese, as principais **forças** são:

- Maior população indígena do Brasil;
- Elevada diversidade cultural e ambiental;
- Territórios com altos índices de preservação;
- Existência da FEPIAM como estrutura institucional;
- Presença ativa de organizações indígenas consolidadas.

Apesar dos ativos existentes, a política indigenista no Amazonas enfrenta limitações estruturais que comprometem sua efetividade. A FEPIAM ainda opera com baixa capilaridade regional e restrições operacionais, o que dificulta a presença contínua no território. Soma-se a isso a ausência de um sistema estruturado de monitoramento e avaliação, limitando a capacidade de acompanhar resultados e ajustar estratégias. A dependência de articulação com o governo federal, aliada à precariedade de infraestrutura em áreas remotas e aos elevados custos logísticos, amplia a distância entre planejamento e execução, sobretudo no interior do estado. Em síntese, as principais **fragilidades** são:

- Estrutura institucional limitada e baixa capilaridade regional;
- Ausência de sistema robusto de monitoramento e avaliação;
- Dependência de articulação federal;
- Infraestrutura precária em áreas remotas;
- Custos logísticos elevados.

O cenário contemporâneo abre caminhos promissores para o reposicionamento da política indigenista no Amazonas. A crescente centralidade da agenda climática e ambiental cria condições favoráveis para a captação de recursos internacionais e para a inserção do estado como referência em bioeconomia. Nesse contexto, a valorização dos conhecimentos tradicionais e o fortalecimento das comunidades indígenas passam a ocupar lugar estratégico. Ao mesmo tempo, a incorporação de tecnologias de monitoramento territorial comunitário e a ampliação de mecanismos de governança participativa oferecem oportunidades concretas para qualificar a gestão e ampliar a efetividade das políticas públicas. Em síntese, destacam-se como **oportunidades**:

- Consolidação do Amazonas como referência em bioeconomia;
- Captação de recursos climáticos internacionais;
- Integração da política indigenista à agenda ambiental global;
- Inovação em monitoramento territorial comunitário;
- Ampliação da governança participativa.

O ambiente externo apresenta riscos significativos que podem comprometer avanços e agravar vulnerabilidades. A expansão do garimpo ilegal e de outros crimes ambientais pressiona territórios indígenas e fragiliza a proteção territorial. A instabilidade política em

nível nacional pode impactar a continuidade de políticas e o fluxo de recursos, enquanto eventos climáticos extremos tendem a intensificar desafios já existentes. Soma-se a isso o histórico de conflitos fundiários e a descontinuidade administrativa entre gestões, fatores que dificultam a consolidação de políticas de longo prazo e ampliam a insegurança institucional. Em síntese, configuram-se como principais **ameaças**:

- Expansão do garimpo ilegal e crimes ambientais;
- Instabilidade política nacional;
- Eventos climáticos extremos;
- Conflitos fundiários;
- Descontinuidade administrativa entre gestões.

As análises PESTEL e SWOT indicam que o Amazonas possui ativos estruturais relevantes, como diversidade cultural e capital ambiental, porém, enfrenta limitações institucionais e pressões territoriais significativas. A estratégia estadual deve focar em fortalecimento institucional, interiorização administrativa, integração com agenda climática e governança participativa estruturada, além de planejamento com metas mensuráveis e gestão de riscos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados do IBGE (2023), ISA (2024) e INPE (2024).

Foto: Felipe Beltrame

Plano de ação

Se o diagnóstico revela a complexidade e a análise estratégica organiza os caminhos possíveis, o plano de ação é o momento de decisão. É aqui que a política indigenista deixa o campo da interpretação e assume forma concreta, com prioridades definidas, responsabilidades atribuídas e horizonte temporal estabelecido.

Os prazos não se encerram em si mesmos, nem limitam a duração das políticas públicas. Ao contrário: indicam a etapa necessária para implantar bases sólidas, organizar capacidades institucionais e assegurar que as iniciativas ganhem estabilidade ao longo do tempo.

Os prazos aqui apresentados devem ser compreendidos como marcos de início, estruturação e consolidação das ações previstas.

Vale repetir: trata-se de um plano de Estado, e não de um plano de governo. Sua vocação é perdurar para além de mandatos, preservando diretrizes estratégicas, acumulando aprendizados e aperfeiçoando instrumentos de gestão conforme novas demandas surgirem. Em um tema que exige continuidade, presença territorial e confiança institucional, interromper políticas custa caro; mantê-las e aprimorá-las produz resultados duradouros.

O desafio, neste caso, não é apenas fazer mais, mas fazer melhor: com coordenação, consistência e capacidade de adaptação às especificidades do Amazonas. Mais do que cumprir etapas administrativas, o que está em jogo é construir uma presença pública permanente, capaz de transformar diretrizes em prática e garantir efetividade nos territórios.

Objetivo estruturante: Implementar política estadual indigenista permanente, participativa e integrada, em consonância com o art. 231 da Constituição de 1988 e com a Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, fortalecendo o protagonismo indígena, a proteção territorial e o etnodesenvolvimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelos autores, com fundamento no art. 231 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e Convenção nº 169 da OIT (OIT, 1989).

EIXO 1: Fortalecimento institucional

Reestruturação normativa:

A consolidação de uma política indigenista de caráter permanente exige base normativa clara, atualizada e alinhada aos marcos constitucionais e internacionais. Nesse sentido, a reestruturação normativa da Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM) representa um passo decisivo para qualificar sua atuação e conferir maior segurança jurídica às ações desenvolvidas. Trata-se de estabelecer competências bem definidas, institucionalizar mecanismos de consulta prévia, livre e informada e estruturar instrumentos de planejamento e avaliação que permitam acompanhar resultados e orientar decisões. O objetivo é fortalecer a capacidade do Estado de atuar de forma coordenada, transparente e tecnicamente consistente.

- Revisar e atualizar o marco legal da Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM);
- Definir competências técnicas claras e mecanismos formais de consulta prévia;
- Instituir sistema de metas e indicadores.

Responsável: Casa Civil, FEPIAM e PGE.

Prazo de execução: curto prazo (5 anos).

Modernização administrativa:

A modernização administrativa da Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM) é condição para ampliar a capacidade de resposta do Estado em um território marcado por grandes distâncias e elevada complexidade sociocultural. A incorporação de sistemas digitais de gestão e monitoramento permite maior integração de informações, transparência e agilidade na tomada de decisões, enquanto a formação continuada de equipes técnicas regionais fortalece a presença institucional no território. Ao mesmo tempo, a organização interna por diretorias temáticas contribui para especializar a atuação, alinhar prioridades e dar maior consistência à execução das políticas públicas

- Implantar sistema digital de gestão e monitoramento;
- Capacitar equipes técnicas regionais;
- Estruturar diretorias temáticas (território, bioeconomia, cultura, governança).

Prazo de execução: curto prazo (5 anos).

EIXO 2: Proteção territorial e ambiental

Monitoramento integrado:

A implementação de um sistema integrado de monitoramento territorial permite qualificar a atuação do Estado e ampliar a capacidade de resposta frente a ameaças como desmatamento, garimpo ilegal e invasões. A articulação com órgãos ambientais estaduais e federais, aliada ao uso de tecnologias georreferenciadas, possibilita maior precisão na análise de dados e no planejamento de ações. Ao mesmo tempo, o apoio ao monitoramento comunitário fortalece o protagonismo indígena e contribui para a produção de informações mais próximas da realidade territorial.

- Firmar cooperação com órgãos ambientais estaduais e federais;
- Implementar sistema georreferenciado de acompanhamento territorial;
- Apoiar monitoramento comunitário.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

Prevenção a incêndios e eventos climáticos:

Diante do aumento da frequência e da intensidade de eventos climáticos extremos, a prevenção e a capacidade de resposta a incêndios tornam-se componentes estratégicos da política indigenista. A criação de brigadas indígenas e a elaboração de planos de adaptação climática para territórios prioritários permitem não apenas reduzir riscos imediatos, mas também fortalecer a resiliência das comunidades frente às mudanças ambientais em curso.

- Criar programa estadual de brigadas indígenas;
- Implantar plano de adaptação climática em territórios prioritários.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

EIXO 3: Etnodesenvolvimento e bioeconomia

Fomento produtivo sustentável:

A dinamização das atividades produtivas em territórios indígenas exige planejamento, apoio técnico e acesso a instrumentos financeiros adequados. O mapeamento das cadeias produtivas prioritárias permite identificar vocações locais e orientar investimentos, enquanto a criação de linhas de crédito orientado e a oferta de assistência técnica contribuem para qualificar a produção. A integração da produção indígena a políticas de compras institucionais representa, por sua vez, uma oportunidade concreta de geração de renda com estabilidade e previsibilidade.

O etnodesenvolvimento transforma vocações ancestrais em cadeias produtivas sustentáveis, gerando renda sem ferir a identidade.

- Mapear cadeias produtivas prioritárias;
- Criar linhas de crédito orientado e assistência técnica;
- Integrar produção indígena a compras institucionais.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

Estruturação de arranjos produtivos regionais:

A consolidação de arranjos produtivos regionais é etapa fundamental para agregar valor à produção e ampliar sua inserção em mercados diferenciados. A implantação de polos de beneficiamento permite qualificar produtos e reduzir perdas, enquanto processos de certificação e rastreabilidade fortalecem a credibilidade e a competitividade, especialmente em cadeias associadas à sociobiodiversidade. O objetivo é criar condições para que a produção indígena alcance novos mercados, preservando sua origem e identidade. Implantar polos de beneficiamento;

- Promover certificação e rastreabilidade de produtos.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

EIXO 4: Inclusão social e qualidade de vida

Interiorização de serviços:

A interiorização da política indigenista pressupõe a organização de estruturas permanentes no território, capazes de articular diferentes áreas de atuação e garantir continuidade no atendimento. A criação de polos regionais amplia a capilaridade institucional, enquanto a integração entre saúde, educação e assistência social permite respostas mais completas às necessidades das comunidades. A definição de protocolos específicos para atendimento remoto, por sua vez, contribui para superar barreiras logísticas e assegurar maior regularidade na prestação dos serviços.

- Criar polos regionais permanentes da política indigenista;
- Integrar ações de saúde, educação e assistência social;
- Estabelecer protocolos específicos para atendimento remoto.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

Segurança alimentar e saneamento:

- A promoção da segurança alimentar e o acesso a condições adequadas de saneamento são dimensões centrais para a saúde e o bem-estar das populações indígenas. O apoio a sistemas comunitários de abastecimento de água contribui para reduzir riscos sanitários, enquanto o incentivo à produção agrícola tradicional sustentável reforça a autonomia alimentar e valoriza práticas produtivas alinhadas ao contexto sociocultural das comunidades.
- Apoiar sistemas comunitários de abastecimento de água;
- Incentivar produção agrícola tradicional sustentável.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

Foto: @mre_gaviao

Foto: @mre_gaviao

EIXO 5: Preservação cultural

Proteção linguística e patrimonial:

A proteção das línguas indígenas constitui uma das frentes mais urgentes da política cultural, diante do risco de desaparecimento de diversos idiomas e saberes associados. A documentação linguística permite registrar e valorizar esse patrimônio, enquanto o fortalecimento das escolas indígenas diferenciadas contribui para sua transmissão contínua. A criação de editais culturais específicos, por sua vez, amplia o acesso a recursos e incentiva a produção cultural indígena em suas múltiplas expressões.

- Desenvolver programa de documentação de línguas indígenas;
- Apoiar escolas indígenas diferenciadas;
- Instituir editais culturais específicos.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

EIXO 6: Governança participativa

Instâncias permanentes de diálogo:

A criação de instâncias formais de participação amplia a capacidade de escuta do Estado e qualifica o processo decisório. O estabelecimento de um Conselho Estadual de Política Indigenista, com representação indígena, cria um espaço estruturado de diálogo contínuo, enquanto a realização de conferências regionais bienais permite incorporar demandas territoriais e atualizar prioridades de forma periódica.

- Criar Conselho Estadual de Política Indigenista com representação indígena;
- Realizar conferências regionais bienais.

Prazo de execução: curto prazo (5 anos).

Transparência e controle social:

A transparência e o acesso à informação são elementos centrais para o fortalecimento do controle social e da confiança institucional. A publicação regular de relatórios de desempenho e a disponibilização de painéis públicos de metas e indicadores permitem acompanhar a execução das políticas, avaliar resultados e ampliar a participação da sociedade no monitoramento das ações.

- Publicar relatórios anuais de desempenho;
- Disponibilizar painel público de metas e indicadores.

Prazo de execução: longo prazo (10 anos).

Cronograma Estratégico

01

Estruturar

Reestruturação normativa; criação do conselho; implantação dos polos regionais.

02

Consolidar

Consolidação institucional; monitoramento territorial; implantação de brigadas.

03

Expandir

Expansão da bioeconomia; integração intersetorial.

04

Avaliar e ajustar

Avaliação de resultados; ajustes estruturais.

Foto: Felipe Beltrame

Indicadores-chave (*KPIs*)

A definição de indicadores-chave de desempenho, (*KPIs* — Indicadores-Chave de Desempenho) é fundamental para transformar diretrizes em resultados mensuráveis. Esses indicadores orientam objetivamente a execução da política. Com eles, pode-se acompanhar a execução das ações, avaliar sua efetividade e orientar ajustes ao longo do tempo.

Os indicadores permitem observar, de forma objetiva, se os eixos estruturantes estão avançando: desde a expansão da presença institucional no território até a proteção ambiental, o fortalecimento da bioeconomia e a ampliação da participação indígena nos processos decisórios. Ao mesmo tempo, tornam possível identificar gargalos, redirecionar esforços e assegurar que os compromissos assumidos se convertam em resultados consistentes ao longo do período de implementação. Abaixo, a listagem dos nossos indicadores-chave:

- Número de polos regionais implantados;
- Percentual de territórios com monitoramento ativo;
- Comunidades beneficiadas por programas produtivos;
- Redução de focos de incêndio em áreas prioritárias;
- Indice de participação indígena em instâncias decisórias;
- Percentual de execução orçamentária anual da política.

Resultados esperados ao final do período de implementação

Ao final do período de implementação, projeta-se a consolidação de uma política indigenista com maior capacidade de coordenação, presença territorial e continuidade institucional. Os resultados esperados refletem um movimento de amadurecimento do Estado, com avanços que se expressam tanto na organização interna quanto na efetividade das ações nos territórios.

Ao estabelecer métricas claras, o plano fortalece a transparência, amplia o controle social e cria condições para uma gestão mais responsável, baseada em evidências.

Esse conjunto de resultados indica uma política mais estável, com mecanismos de governança definidos, maior integração entre áreas e ampliação da participação indígena nos processos decisórios. No plano territorial, espera-se o fortalecimento das ações de proteção ambiental e o avanço de estratégias de monitoramento e prevenção, acompanhados pela ampliação de iniciativas voltadas à geração de renda sustentável. A consolidação desses resultados está condicionada à elaboração e execução dos instrumentos técnicos setoriais previstos no Quadro 7-A, cuja implementação progressiva permitirá traduzir as diretrizes deste Plano em entregas mensuráveis aos territórios indígenas.

Ao mesmo tempo, a interiorização da atuação estatal tende a reduzir desigualdades no acesso a serviços e a melhorar as condições de vida nas comunidades, com impactos diretos sobre segurança alimentar, organização produtiva e acesso a direitos. O resultado esperado é uma política mais presente, articulada e aderente à realidade do Amazonas.

Quadro 01 - Resultados esperados ao final do período de implementação

- Política estadual institucionalmente consolidada
- Governança participativa formalizada
- Maior proteção territorial e ambiental
- Ampliação da inserção produtiva sustentável
- Redução de vulnerabilidades sociais
- Interiorização efetiva da presença do Estado

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

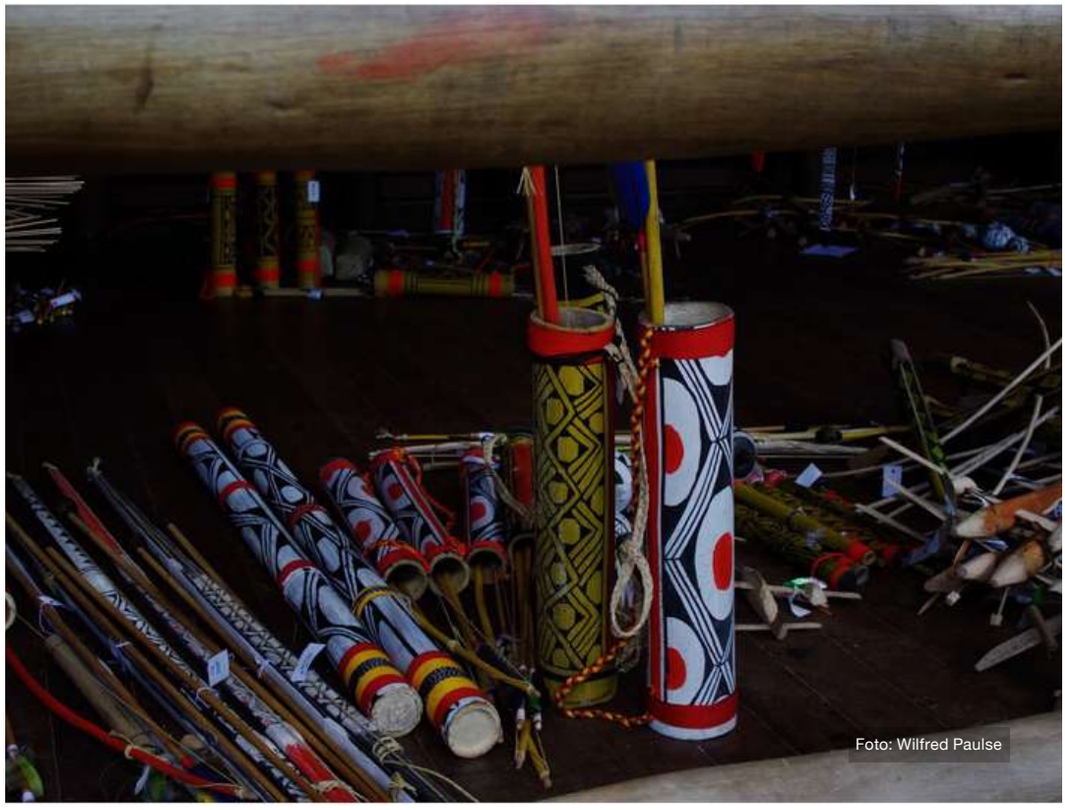


Foto: Wilfred Paulse

Do planejamento à entrega: metas de implementação

As metas de implementação traduzem, em compromissos concretos, as diretrizes desta política. Elas organizam a ação do Estado no tempo e no território, estabelecendo prioridades, prazos e parâmetros de acompanhamento, sempre em consonância com as competências estaduais e a diversidade sociocultural do Amazonas.

Embora o presente capítulo se debruce sobre o período de implementação do plano, as resoluções não se limitam a um ciclo de governo. Afinal, o Plano Estratégico de Desenvolvimento é um plano de Estado, concebido para atravessar gestões, garantindo continuidade, previsibilidade e amadurecimento institucional. O recorte temporal indica, sobretudo, a fase de implantação e consolidação das ações, cujos desdobramentos e resultados se projetam para além de 2030, como parte de uma agenda permanente.

Base normativa: Art. 231 da Constituição Federal (1988) e Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho.

Horizonte: início da implementação até 2030.

Critérios: metas mensuráveis, progressivas e compatíveis com as competências estaduais.

► Fortalecimento institucional: Estado presente, estrutura que sustenta

- Atualizar integralmente o marco normativo da política estadual indigenista no curto prazo.
- Implantar sistema digital de planejamento, monitoramento e avaliação no médio prazo.
- Estruturar uma rede regionalizada de polos permanentes da FEPIAM, cuja quantidade, localização e dimensionamento de equipe técnica serão definidos no Plano Estadual de Interiorização Indigenista, elaborado mediante diagnóstico territorial integrado, consulta prévia, livre e informada às comunidades e organizações indígenas representativas, e aprovação pelo Conselho Estadual de Política Indigenista no primeiro ciclo de implementação.
- Garantir que 100% dos programas estaduais com impacto direto em povos indígenas adotem protocolo formal de consulta prévia no médio prazo.
- Implantar Programa Permanente de Formação em Políticas Indigenistas e Interculturalidade para servidores estaduais, com escala dimensionada conforme mapeamento de competências e demanda institucional, em cooperação com universidades, centros de pesquisa e organizações indígenas.

► Proteção territorial e ambiental: Território protegido, futuro preservado

- Apoiar o monitoramento territorial das Terras Indígenas localizadas no Amazonas, com cobertura progressiva orientada por critérios técnicos de criticidade ambiental, pressão antrópica e vulnerabilidade territorial, mediante priorização anual revisada pelo Conselho Estadual de Política Indigenista.
- Implantar o Programa Estadual de Brigadas Indígenas de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais, cuja escala, distribuição territorial e protocolos operacionais serão definidos em plano específico, elaborado em articulação com o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas, Centro Estadual de Mudanças Climáticas, IPAAM, IBAMA, ICMBio, Funai e organizações indígenas, considerando a criticidade ambiental, a recorrência histórica de focos de calor e a vulnerabilidade dos territórios.
- Promover a redução sustentada dos focos de incêndio em áreas prioritarias, mediante atuação estadual integrada e metas de desempenho anuais pactuadas no Plano Estadual de Brigadas Indígenas e no Plano de Adaptação Climática Indigenista.
- Integrar sistema estadual de georreferenciamento com bases ambientais e de segurança no médio prazo.

► Etnodesenvolvimento e bioeconomia: Renda que nasce da floresta em pé

- Estruturar cadeias produtivas prioritárias da sociobiodiversidade indígena, em quantitativos e arranjos definidos por mapeamento técnico-produtivo regional, mediante consulta prévia, livre e informada, observadas as vocações territoriais, os modos próprios de organização produtiva e a viabilidade de mercado.
- Ampliar progressivamente a inserção de comunidades indígenas em programas de compras institucionais, conforme metas anuais pactuadas no Plano Estadual de Cadeias da Sociobiodiversidade Indígena e em articulação com a Política Nacional de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).
- Implantar rede de unidades regionais de beneficiamento de produtos da sociobiodiversidade, com quantitativo, localização e capacidade instalada definidos conforme estudo de viabilidade técnico-econômica e arranjo produtivo regional pactuado nas instâncias participativas da política.
- Ampliar de forma progressiva o volume de produção indígena certificada e rastreável, mediante apoio técnico aos processos de certificação socioambiental, participativa e de origem, com metas de incremento pactuadas anualmente no Plano Estadual de Cadeias da Sociobiodiversidade Indígena.

► Inclusão social e qualidade de vida: Direitos que chegam, cidadania que se realiza

- Apoiar a implantação de sistemas comunitários de abastecimento de água nas comunidades indígenas em situação de vulnerabilidade hídrica, em cooperação com a Sesai/Ministério da Saúde e os Distritos Sanitários Especiais Indígenas (DSEIs) do Amazonas, conforme priorização técnica anual orientada por Plano Estadual de Saneamento Indígena.
- Integrar progressivamente os polos regionais à rede estadual de teleatendimento em saúde, em articulação com o Plano Estadual de Conectividade Digital e com a Sesai, conforme cronograma pactuado com a Secretaria de Estado da Saúde.
- Implementar programas de segurança alimentar e nutricional em comunidades indígenas, com priorização territorial baseada em indicadores de vulnerabilidade nutricional, em articulação com o Plano Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional dos Povos Indígenas do Amazonas, a CAISAN-AM e os DSEIs.
- Promover a redução sustentada dos indicadores de doenças de veiculação hídrica nas áreas indígenas atendidas, mediante ações integradas de saneamento, vigilância em saúde ambiental e educação sanitária culturalmente adequada, com metas anuais pactuadas com a Secretaria de Estado da Saúde e a Sesai.

► Valorização cultural e saberes tradicionais: Cultura viva, conhecimento que atravessa gerações

- Desenvolver programas de documentação, registro e revitalização das línguas indígenas do Amazonas, mediante cooperação técnica com universidades, museus de antropologia (notadamente o Museu Paraense Emílio Goeldi), laboratórios de linguística e o IPHAN, com priorização das línguas em estado de vulnerabilidade crítica, conforme classificação técnica.Apoiar 100 escolas indígenas com projetos de valorização cultural no médio prazo.
- Apoiar escolas indígenas diferenciadas com projetos de valorização cultural e revitalização linguística, em cooperação com a Secretaria de Estado de Educação e Desporto (SEDUC), os Conselhos Distritais de Educação Escolar Indígena e as organizações indígenas, com escala definida em plano setorial pactuado.
- Publicar editais anuais específicos para cultura indígena durante todo o período de implementação.

► Governança e participação social: Decidir junto, governar com legitimidade

- Instituir Conselho Estadual de Política Indigenista no curto prazo.
- Realizar conferências estaduais e regionais com periodicidade definida em regulamento próprio, garantindo escuta de todas as macrorregiões do Estado e dos contextos urbanos com presença indígena, conforme calendário pactuado com o Conselho Estadual de Política Indigenista.
- Publicar relatório anual de desempenho com indicadores e execução orçamentária (ao longo de cada ano de implementação).
- Garantir representação indígena em 100% das instâncias deliberativas da política estadual no médio prazo.

As metas previstas neste capítulo serão operacionalizadas por meio de instrumentos técnicos setoriais, a serem elaborados no primeiro ciclo de implementação do plano. Esses instrumentos contam com a função de definir quantitativos, priorização territorial, cronograma físico-financeiro e protocolos operacionais específicos, em conformidade com o artigo 231 da Constituição Federal de 1988 e com a Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, e mediante consulta prévia, livre e informada às comunidades e organizações indígenas representativas. Tais planos serão submetidos à apreciação do Conselho Estadual de Política Indigenista (CEPI) e integrados ao Plano Plurianual Setorial da FEPIAM, assegurando coerência entre planejamento estratégico, execução orçamentária e monitoramento de resultados.

Instrumentos técnicos a serem elaborados no primeiro ciclo de implementação:

- Plano Estadual de Interiorização Indigenista — define quantidade, localização, dimensionamento de equipe e cronograma de implantação da rede de polos regionais permanentes da FEPIAM.
- Plano Estadual de Brigadas Indígenas de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais — estabelece escala, distribuição territorial, protocolos operacionais, articulação interinstitucional e indicadores de desempenho do programa.
- Plano Estadual de Saneamento Indígena — orienta a priorização anual de comunidades para implantação de sistemas comunitários de abastecimento de água, em cooperação com a Sesai e os DSEIs do Amazonas.
- Plano Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional dos Povos Indígenas do Amazonas — define critérios de vulnerabilidade nutricional, territórios prioritários e ações articuladas com a CAISAN-AM.
- Plano Estadual de Cadeias da Sociobiodiversidade Indígena — orienta o mapeamento técnico-produtivo, a seleção de cadeias prioritárias, a estruturação de unidades regionais de beneficiamento, a certificação e a inserção em compras institucionais (PAA e PNAE).
- Plano de Adaptação Climática Indigenista — orienta a resposta a eventos climáticos extremos, com protocolos de contingência, mapeamento de territórios prioritários e indicadores de resiliência.
- Programa Permanente de Formação em Políticas Indigenistas e Interculturalidade — define escala, conteúdos, modalidades e parceiros para a capacitação continuada de servidores estaduais.
- Plano Estadual de Conectividade Digital (em articulação intersetorial) — viabiliza a integração dos polos regionais à rede estadual de teleatendimento em saúde e às soluções de educação digital em áreas remotas.

Foto: Felipe Beltrame

O que deve estar de pé em 2030

Os indicadores-síntese de resultado funcionam como uma leitura de chegada. Além de medirem a execução das ações ao longo do período de implementação, eles revelam se a política conseguiu produzir mudanças concretas, perceptíveis no território e na vida das populações indígenas.

Ao final do período de implementação, o que se espera é um conjunto de transformações que expressem maior presença do Estado, fortalecimento institucional e avanços reais nas condições de vida, sempre respeitando as especificidades socioculturais e os modos próprios de organização dos povos indígenas do Amazonas.

A política indigenista deixará de ser um conjunto de ações para se tornar um legado do Estado.

Indicadores-síntese de resultado (2030):

- Política institucionalmente consolidada e regulamentada;
- Presença regional efetiva do Estado no interior;
- Expansão estruturada da bioeconomia indígena;
- Redução mensurável de vulnerabilidades sanitárias;
- Fortalecimento da governança participativa;
- Melhoria de indicadores ambientais em áreas monitoradas.

O que exige atenção contínua

A implementação da política indigenista no Amazonas ocorre em um ambiente atravessado por pressões territoriais, vulnerabilidades sociais e desafios institucionais persistentes. Nesse contexto, acompanhar a execução das ações não é suficiente. É preciso observar, com regularidade, os pontos de maior tensão, aqueles em que a política pode falhar, recuar ou perder efetividade.

O monitoramento, aqui, assume função estratégica: antecipar conflitos, reduzir riscos e sustentar a capacidade de resposta do Estado. Os temas a seguir funcionam como um sistema de alerta permanente, orientando decisões e prevenindo a descontinuidade ou a judicialização das políticas públicas ao longo do período de implementação.

Pressões territoriais e conflitos

A intensificação de atividades ilegais e disputas fundiárias permanece como uma das principais ameaças à integridade dos territórios indígenas.

- Incidência de garimpo ilegal, grilagem e exploração madeireira clandestina.
- Número de ocorrências e extensão das áreas impactadas.
- Registros de conflitos fundiários e ameaças a lideranças.

Risco: escalada de violência, degradação ambiental e responsabilização estatal por omissão.

Desmatamento, incêndios e eventos climáticos

A combinação entre desmatamento, queimadas e eventos climáticos extremos impõe novos níveis de vulnerabilidade a territórios já pressionados.

- Taxas de desmatamento e focos de calor em áreas prioritárias.
- Frequência de eventos extremos, como secas severas e cheias intensas.
- Capacidade operacional e cobertura das brigadas indígenas.

Risco: degradação ambiental, insegurança alimentar e agravamento de crises humanitárias locais.

Saúde e saneamento

As condições de acesso à saúde e ao saneamento básico continuam sendo determinantes diretos da qualidade de vida nas comunidades indígenas.

- Acesso à água potável e serviços de saneamento.
- Incidência de doenças de veiculação hídrica.
- Tempo médio de acesso a atendimentos de média e alta complexidade.

Risco: agravamento de indicadores epidemiológicos e aumento da pressão sobre o sistema público de saúde.

Segurança alimentar

A garantia de alimentação adequada depende da preservação dos modos tradicionais de produção e da estabilidade ambiental dos territórios.

- Disponibilidade de alimentos tradicionais.
- Grau de dependência de cestas emergenciais.
- Impacto das mudanças climáticas sobre a produção local.

Risco: vulnerabilidade nutricional e perda de autonomia produtiva.

Etnodesenvolvimento e bioeconomia

A inserção produtiva sustentável ainda enfrenta limitações estruturais que restringem a geração de renda nas comunidades.

- Número de comunidades inseridas de forma ativa em cadeias produtivas sustentáveis.
- Volume de produção certificada.
- Acesso a mercados institucionais e canais de comercialização.

Risco: estagnação econômica e manutenção de dinâmicas de dependência assistencial.

Governança e consulta prévia

A legitimidade da política depende da efetiva participação dos povos indígenas nos processos decisórios.

- Número de comunidades inseridas de forma ativa em cadeias produtivas sustentáveis.
- Volume de produção certificada.
- Acesso a mercados institucionais e canais de comercialização.

Risco: estagnação econômica e manutenção de dinâmicas de dependência assistencial.

Preservação cultural e linguística

A diversidade cultural e linguística constitui um patrimônio estratégico que exige ações contínuas de valorização e proteção.

- Número de línguas com programas ativos de documentação e revitalização.
- Apoio a escolas indígenas diferenciadas.
- Registro e salvaguarda de práticas culturais tradicionais.

Risco: erosão cultural e perda irreversível de patrimônio imaterial.

Interiorização administrativa

A efetividade da política está diretamente relacionada à presença organizada do Estado no território.

- Funcionamento efetivo dos polos regionais.
- Frequência de presença técnica nas áreas do interior.
- Tempo de resposta a demandas locais.

Risco: ampliação de desigualdades territoriais e baixa efetividade das ações públicas.

Execução orçamentária e sustentabilidade financeira

A continuidade das ações depende da capacidade de financiamento e da boa gestão dos recursos disponíveis.

- Percentual de execução anual do orçamento da política.
- Captação de recursos externos, especialmente fundos climáticos e cooperação internacional.
- Regularidade na prestação de contas.

Risco: descontinuidade administrativa e perda de credibilidade institucional.

Síntese operacional

Os temas críticos se organizam em cinco dimensões estruturais: proteção territorial, vulnerabilidade social, sustentabilidade ambiental, governança participativa e capacidade institucional e financeira. Essas dimensões orientam o acompanhamento contínuo da política, permitindo não apenas medir resultados, mas ajustar estratégias diante de contextos adversos e assegurar maior consistência na ação pública.

Quadro 02 - Instrumentos de monitoramento e avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos referenciais CGU (2017) e TCU (2020).

Foto: @leo.otero

Estrutura de governança: Como a política se organiza para acontecer

A política indigenista exige mais do que diretrizes bem formuladas. Ela depende de uma estrutura capaz de sustentar decisões, articular diferentes áreas do governo e garantir presença efetiva no território.

A governança proposta organiza essa atuação em níveis complementares — estratégico, tático, participativo e territorial — conectados por fluxos claros de decisão, mecanismos de monitoramento e instâncias de controle social. Trata-se de um arranjo que busca dar estabilidade institucional à política, ao mesmo tempo em que assegura participação indígena, integração entre órgãos públicos e capacidade de resposta diante de contextos complexos.

Estabilidade institucional e protagonismo indígena não são objetivos opostos: juntos, formam a base de uma política pública legítima e duradoura.

Fundamentada no artigo 231 da Constituição de 1988 e na Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, essa estrutura incorpora o princípio da consulta prévia, livre e informada como eixo transversal, orientando tanto a formulação quanto a execução das políticas públicas.

Princípios orientadores: protagonismo indígena, cooperação federativa, transparência, eficiência administrativa e gestão por resultados.

► Nível estratégico: direção política

Responsável por definir prioridades, alinhar decisões e assegurar a articulação institucional da política no mais alto nível de governo.

O Governador do Estado estabelece diretrizes estratégicas e prioridades plurianuais, aprova planos, metas e relatórios anuais e conduz a articulação com a União e os municípios.

O Comitê Intersetorial de Política Indigenista (CIPI), presidido pela Casa Civil e integrado pelas áreas de Meio Ambiente, Saúde, Educação, Desenvolvimento Econômico, Segurança e Planejamento, atua no alinhamento de políticas, na integração orçamentária e na deliberação sobre temas transversais, além de mitigar conflitos de competência. Suas reuniões são realizadas trimestralmente, com atas públicas.

Nível tático: coordenação e gestão

Responsável pela condução operacional da política, pela organização das ações e pelo acompanhamento de resultados.

A Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM) atua como órgão executor e coordenador da política estadual, estruturada em diretorias voltadas à proteção territorial e ambiental, etnodesenvolvimento e bioeconomia, inclusão social e interiorização, cultura e patrimônio imaterial, além de planejamento, monitoramento e avaliação.

Compete à FEPIAM elaborar o Plano Plurianual Setorial, operacionalizar metas e indicadores, coordenar os polos regionais e produzir relatórios semestrais de desempenho, assegurando coerência entre planejamento e execução.

Nível participativo: controle social e cogestão

Responsável por assegurar a participação indígena, a legitimidade das decisões e o acompanhamento social da política.

O Conselho Estadual de Política Indigenista (CEPI) possui composição paritária entre governo e representantes indígenas, com competências deliberativas e consultivas, incluindo a aprovação de planos anuais e o acompanhamento das metas. Constitui também instância formal de consulta estruturada.

As conferências estaduais e regionais, realizadas a cada dois anos, funcionam como espaços de avaliação, revisão de metas e pactuação de prioridades, fortalecendo o diálogo entre Estado e comunidades.

Nível territorial: interiorização

Responsável por garantir a presença efetiva do Estado no território e a proximidade com as comunidades.

Os polos regionais da política indigenista funcionam como unidades descentralizadas da FEPIAM, com atuação em microrregiões estratégicas. Realizam atendimento direto às comunidades, coleta de dados, apoio técnico produtivo e articulação intersetorial em nível local.

Os núcleos comunitários de monitoramento, com participação de lideranças indígenas, atuam como interface entre comunidades e Estado, apoiando o monitoramento territorial e a execução de projetos.

Sistema de monitoramento e avaliação

Responsável por acompanhar a execução das ações, medir resultados e orientar ajustes ao longo do tempo.

O sistema inclui painel público digital de indicadores, relatórios semestrais de desempenho, auditoria interna anual e avaliação independente ao final do período de implementação, além de integração com o sistema estadual de planejamento e orçamento.

Gestão de riscos e conformidade

Responsável por antecipar vulnerabilidades, prevenir conflitos e assegurar a regularidade das ações.

Inclui a elaboração de mapa anual de riscos estratégicos — territoriais, climáticos, jurídicos e financeiros —, a definição de protocolos de resposta rápida a crises, o controle preventivo de judicialização e a capacitação contínua em *compliance* público.

Fluxo decisório simplificado

O fluxo decisório parte das comunidades e polos regionais, é sistematizado tecnicamente pela FEPIAM, passa pelo Comitê Intersetorial para alinhamento governamental e alcança as instâncias de decisão política e controle social, retornando ao território na forma de implementação e monitoramento contínuo.

Resultados esperados

- Governança institucional clara e estável;
- Participação indígena formalizada;
- Integração intersetorial efetiva;
- Transparência e redução de riscos jurídicos;
- Interiorização da presença estatal com capacidade técnica permanente.

Gestão de riscos: antecipar riscos, sustentar a política

A gestão de riscos integra o núcleo estratégico da política indigenista, orientando a ação do Estado diante de contextos instáveis e, muitas vezes, adversos. Em um território marcado por pressões ambientais, conflitos fundiários e desafios institucionais, antecipar riscos não é apenas uma medida preventiva, é condição para garantir continuidade, segurança jurídica e efetividade das políticas públicas.

Gestão de riscos não é burocracia: é inteligência aplicada à proteção de direitos e à eficiência do Estado.

Fundamentada no artigo 231 da Constituição de 1988 e na Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, essa abordagem busca proteger a integridade da política em diferentes dimensões — jurídica, institucional, territorial e financeira — assegurando que sua implementação não seja interrompida ou fragilizada ao longo do tempo.

Objetivo: prevenir impactos jurídicos, institucionais, territoriais e financeiros, assegurando a continuidade e a efetividade da política pública.

Foto: Felipe Beltrame

Sobre a metodologia

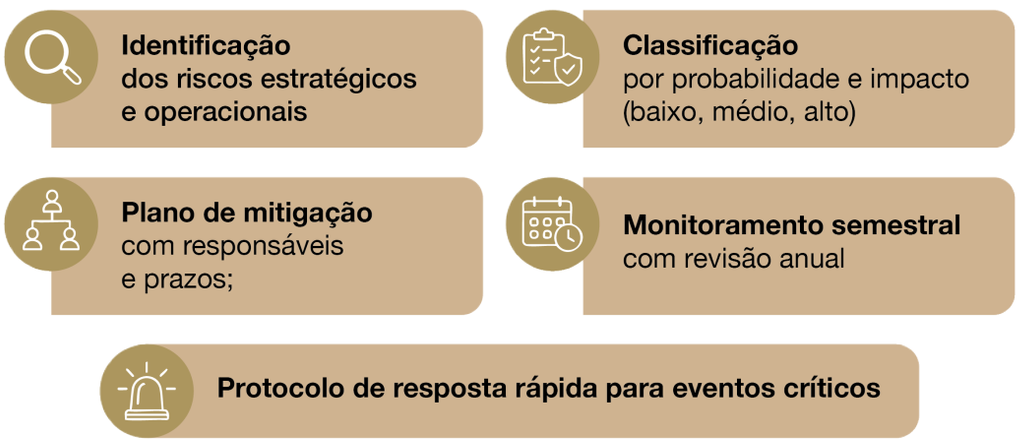
A gestão de riscos será estruturada de forma contínua e sistemática, combinando análise técnica, monitoramento regular e capacidade de resposta.

Inclui a identificação de riscos estratégicos e operacionais, considerando tanto fatores internos quanto pressões externas. A classificação será realizada com base em critérios de probabilidade e impacto — baixo, médio e alto — permitindo priorizar ações e orientar decisões.

Para cada risco identificado, será estabelecido um plano de mitigação com definição de responsáveis e prazos, garantindo clareza na execução e responsabilização institucional. O acompanhamento ocorrerá por meio de monitoramento semestral, com revisão anual das estratégias adotadas.

Em situações críticas, será acionado protocolo de resposta rápida, permitindo atuação imediata do Estado diante de eventos que possam comprometer a política ou gerar impactos relevantes nos territórios.

Figura 1 - Metodologia de gestão de risco estratégico



Fonte: CGU, Manual de Gestão de Riscos no Setor Público (CGU, 2017); TCU, Referencial Básico de Governança (TCU, 2020).

Matriz de riscos estratégicos

A identificação dos riscos estratégicos permite antecipar situações que podem comprometer a execução da política, orientar decisões e definir respostas institucionais proporcionais ao seu impacto. A seguir, apresentam-se os principais riscos mapeados, organizados por natureza e acompanhados de medidas de mitigação.

Riscos jurídicos

a) Judicialização por ausência de consulta prévia

- **Impacto:** alto.
- **Mitigação:** regulamentar protocolo estadual de consulta; capacitar gestores; registrar formalmente processos participativos.
- **Responsável:** FEPIAM + PGE.

b) Extrapolação de competência estadual

- **Impacto:** alto.
- **Mitigação:** parecer jurídico prévio obrigatório em atos normativos; alinhamento com órgãos federais.

Riscos territoriais e ambientais

a) Intensificação de garimpo e crimes ambientais

- **Impacto:** alto.
- **Mitigação:** cooperação com segurança pública; monitoramento georreferenciado; brigadas indígenas.

b) Eventos climáticos extremos (secas e cheias severas)

- **Impacto:** alto.
- **Mitigação:** plano de contingência climática; estoque estratégico de suprimentos; protocolos de emergência.

Riscos institucionais

a) Descontinuidade administrativa

- **Impacto:** médio/alto.
- **Mitigação:** institucionalização por lei; metas vinculadas ao PPA; relatórios públicos anuais.

b) Baixa execução orçamentária

- **Impacto:** alto.
- **Mitigação:** planejamento financeiro anual; cronograma físico-financeiro; monitoramento trimestral.

Riscos sociais

a) Conflitos internos ou intercomunitários

- **Impacto:** médio.
- **Mitigação:** mediação institucional; fortalecimento de instâncias participativas.

b) Insegurança alimentar

- **Impacto:** alto.
- **Mitigação:** programas de produção sustentável; monitoramento nutricional.

Riscos econômicos

a) Frustração de captação de recursos externos

- **Impacto:** médio.
- **Mitigação:** diversificação de fontes; projetos estruturados tecnicamente; cooperação internacional.

Foto: @Oguajajara @mre_gaviao

Foto: Felipe Beltrame

Instrumentos de controle

- Painel digital de riscos atualizado semestralmente;
- Auditoria interna anual;
- Indicadores de alerta precoce (ex.: aumento abrupto de focos de calor);
- Plano de contingência para crises territoriais;
- Canal permanente de comunicação com lideranças indígenas.

Resultado esperado

- Redução da judicialização;
- Maior previsibilidade administrativa;
- Resposta rápida a crises ambientais;
- Estabilidade institucional;
- Transparência e credibilidade pública.

Considerações sobre a interiorização

A interiorização da política indigenista no Amazonas vai além da descentralização de serviços. É preciso garantir presença institucional qualificada, contínua e culturalmente adequada nos territórios, respeitando suas dinâmicas próprias e assegurando a efetividade das ações do Estado. Fundamentada no artigo 231 da Constituição de 1988 e na Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho, essa diretriz incorpora o princípio da consulta prévia como elemento inseparável da atuação pública.

No Amazonas, grande parte das comunidades é acessível apenas por via fluvial ou aérea, o que torna a centralização administrativa na capital um fator limitante. Nesse contexto, o tempo de resposta a emergências se alonga, o acompanhamento técnico de projetos produtivos se fragiliza, o monitoramento territorial perde consistência e a execução orçamentária se torna menos eficiente. Também se compromete a realização adequada da consulta prévia, livre e informada, que depende de presença e diálogo contínuo.

Onde o acesso é difícil, a ausência do Estado custa caro e aprofunda desigualdades.

Interiorizar, portanto, é condição para garantir equidade territorial e dar efetividade à política pública. Ao ampliar a presença do Estado no interior, busca-se reduzir desigualdades no acesso a políticas públicas, assegurar acompanhamento técnico permanente, fortalecer o monitoramento territorial e ambiental e ampliar a participação indígena nos processos decisórios. Ao mesmo tempo, essa estratégia contribui para reduzir custos indiretos associados à omissão estatal, prevenindo situações que, quando não enfrentadas a tempo, tendem a se agravar e exigir respostas mais complexas e onerosas.

Mais do que uma diretriz administrativa, a interiorização afirma uma escolha: aproximar o Estado dos territórios, reconhecendo que é neles — e não apenas nos centros de decisão — que a política se realiza de fato.

Estrutura recomendada

► Polos regionais permanentes

Os polos regionais permanentes funcionarão como unidades descentralizadas da FEPIAM, distribuídas estrategicamente pelas microrregiões do Amazonas para ampliar a presença institucional no interior. Contarão com equipe técnica multidisciplinar mínima, capacidade de coleta de dados e suporte logístico às ações em campo. Sua atuação será integrada aos órgãos de saúde, meio ambiente e segurança pública, favorecendo respostas coordenadas e maior efetividade territorial.

Núcleos comunitários de referência

Os núcleos comunitários de referência atuarão como pontos de articulação local, estabelecendo interface direta com as lideranças indígenas e fortalecendo canais permanentes de diálogo. Também exercerão papel estratégico no apoio ao monitoramento participativo, contribuindo para que a execução das políticas públicas seja acompanhada de perto pelos próprios territórios.

Dimensões operacionais

Na dimensão administrativa, a interiorização requer delegação de competências operacionais, regionalização orçamentária e metas vinculadas ao desempenho territorial, aproximando decisões e recursos das necessidades locais. No eixo tecnológico, demanda conectividade mínima garantida, sistema digital de monitoramento e uso de ferramentas como georreferenciamento e teleatendimento, ampliando a capacidade de acompanhamento e resposta em áreas remotas. Já na dimensão logística, depende de planejamento anual de rotas fluviais e aéreas, contratos permanentes de transporte estratégico e formação de estoques regionais de insumos para emergências, assegurando continuidade das ações mesmo diante das dificuldades de acesso.

A interiorização transforma mapas extensos em redes reais de cuidado, gestão e direitos.

Riscos da não interiorização

A ausência de uma política efetivamente interiorizada tende a ampliar a judicialização por omissão estatal, aprofundar conflitos territoriais e reduzir a capacidade de mediação institucional. Também favorece a perda de oportunidades econômicas ligadas ao desenvolvimento sustentável, fragiliza a resposta a eventos climáticos extremos e compromete a legitimidade das instituições públicas junto às comunidades.

Indicadores de efetividade

A avaliação da interiorização deverá considerar o número de polos implantados e em funcionamento, o tempo médio de resposta às demandas regionais e a frequência de visitas técnicas realizadas às comunidades. Também serão observados o percentual de execução orçamentária regionalizada e a redução de ocorrências críticas em áreas monitoradas, permitindo medir não apenas a presença institucional, mas a capacidade concreta de gerar resultados nos territórios.

Síntese estratégica

A interiorização deve ser compreendida como eixo estruturante da política estadual indigenista, e não como iniciativa acessória ou complementar. Sua efetividade exige base legal clara, recursos orçamentários vinculados, integração entre diferentes áreas do governo, participação indígena na gestão local e sistema contínuo de monitoramento e avaliação. Ao assegurar presença permanente do Estado no interior, essa diretriz fortalece a governança pública, reduz riscos operacionais e institucionais e amplia a capacidade de entregar resultados concretos nos territórios.

Foto: André Corrêa

Referências Bibliográficas

1. BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

2. BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual de Gestão de Riscos no Setor Público**. Brasília, DF: CGU.

3. BRASIL. Fundação Nacional dos Povos Indígenas (FUNAI). **Atos normativos e diretrizes institucionais**. Brasília, DF: FUNAI.

4. BRASIL. Fundação Nacional dos Povos Indígenas (FUNAI). **Relatório de gestão 2023**. Brasília, DF: FUNAI, 2024. Disponível em: FUNAI – Relatório de Gestão 2023. Acesso em: 19 maio 2026.

5. BRASIL. Ministério dos Povos Indígenas. **Diretrizes estratégicas e relatórios institucionais**. Brasília, DF: MPI.

6. BRASIL. Ministério dos Povos Indígenas. **Relatório anual de gestão 2023.** Brasília, DF: MPI, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/povosindigenas/pt-br/acesso-a-informacao/relatorio-de-gestao. Acesso em: 19 maio 2026.

7. BANCO MUNDIAL. I**ndigenous Peoples and Climate Change: Engagement and Sustainable Development Reports**. Washington, DC: World Bank, relatórios institucionais.

8. CARNEIRO DA CUNHA, Manuela (org.). **História dos Índios no Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

9. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de Gestão de Riscos no Setor Público.** Brasília, DF: CGU.

10. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2022: População Indígena**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

11. INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS DA AMAZÔNIA (INPA). **Estudos Climáticos e Socioambientais da Amazônia**. Manaus: INPA, publicações técnicas.

12. INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). **Projeto PRODES e DETER: Monitoramento da Floresta Amazônica Brasileira por Satélite**. São José dos Campos: INPE.

13. INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. **PRODES 2023: monitoramento do desmatamento da floresta amazônica brasileira por satélite**. São José dos Campos: INPE, 2024. Disponível em: http://www.obt.inpe.br/prodes. Acesso em: 19 maio 2026.

14. INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL (ISA). **Terras Indígenas no Brasil.** São Paulo: ISA.

15. INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. **Terras Indígenas no Brasil: base de dados socioambientais.** São Paulo: ISA, 2024. Disponível em: https://terrasindigenas.org.br. Acesso em: 19 maio 2026.

16. LITTLE, Paul E. Territórios Sociais e Povos Tradicionais no Brasil. Brasília: Editora UnB, 2002.

17. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO (FAO). S**istemas Alimentares Tradicionais e Segurança Alimentar.** Roma: FAO, publicações institucionais.

18. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 169 sobre Povos Indígenas e Tribais em Países Independentes**. Genebra: OIT, 1989. Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 5.051/2004.

19. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Principles of Public Governance and Policy Evaluation**. Paris: OECD Publishing.

20. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Governança Territorial e Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: PNUD, relatórios técnicos.

21. RIBEIRO, Darcy. **Os Índios e a Civilização**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

22. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Recurso Extraordinário n. 1.017.365 (Tema 1031 — Marco Temporal).** Relator: Min. Edson Fachin. Brasília, DF: STF, 27 set. 2023. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4355097. Acesso em: 19 maio 2026.

23. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). **Jurisprudência sobre direitos territoriais indígenas.** Brasília, DF: STF.

24. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública.** Brasília, DF: TCU.

25. UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). **Estudos sobre povos indígenas e desenvolvimento sustentável.** Manaus: UFAM, 2023. Disponível em: Repositório Institucional UFAM. Acesso em: 19 maio 2026.

26. UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). **Pesquisas sobre Povos Indígenas e Desenvolvimento Sustentável.** Manaus: UFAM.

27. VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. **A Inconstância da Alma Selvagem**. São Paulo: Cosac Naify, 2002.

09. OUTROS ÓRGÃOS ADM

Foto: SECOM/AM

PARTE 09.

Considerações sobre a abrangência institucional do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas foi concebido a partir de uma lógica de planejamento estruturado, progressivo e orientado por prioridades institucionais, administrativas e operacionais. Em razão da complexidade da estrutura estatal e da necessidade de garantir profundidade técnica, coerência metodológica e viabilidade de execução, optou-se, neste momento, por concentrar os esforços analíticos e programáticos em áreas consideradas prioritárias para a reorganização das capacidades estratégicas do Estado.

Nesse contexto, algumas instituições integrantes da estrutura administrativa estadual não foram objeto de desenvolvimento específico nesta etapa do Plano. Entre elas, destacam-se: Conselho de Desenvolvimento do Estado do Amazonas (CODAM), Unidade de Gestão Integrada (UGI), Unidade Gestora de Projetos Especiais (UGPE), Imprensa Oficial do Estado do Amazonas (IOA), Superintendência Estadual de Navegação, Portos e Hidrovias (SNPH), Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural (AADC), Junta Comercial do Estado do Amazonas (JUCEA), Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (IPEM), Companhia de Gás do Amazonas (CIGÁS), Centro de Serviços Compartilhados (CSC), Fundação AMAZONPREV, Agência Amazonense de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental (AADESAM), Programa Estadual de Proteção e Orientação ao Consumidor (PROCON-AM), Fundação Universidade Aberta da Terceira Idade (FUNATI), Superintendência Estadual de Habitação (SUHAB), Companhia de Saneamento do

Amazonas (COSAMA), Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM), Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF), Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS), Unidade Gestora do Programa de Aceleração do Desenvolvimento da Educação do Amazonas (UGP--PADEAM), Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), Fundação Televisão e Rádio Cultura do Amazonas - Sistema de Comunicação Encontro das Águas - (FUNTEC), Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados e Contratados do Estado do Amazonas (ARSEPAM), Companhia Amazonense de Desenvolvimento e Mobilização de Ativos (CADA) e Companhia de Desenvolvimento do Estado do Amazonas (CIAMA).

A não inclusão dessas instituições nesta fase do Plano não representa ausência de relevância institucional, tampouco desconsideração de suas atribuições estratégicas para o desenvolvimento do estado. Ao contrário, reconhece-se a importância inequívoca de cada órgão, entidade e agência para o funcionamento da administração pública estadual e para a implementação de políticas estruturantes em diferentes áreas.

A definição das prioridades contempladas neste volume decorre de critérios técnicos relacionados à capacidade de execução, à integração temática, ao impacto territorial e à necessidade de reorganização inicial de setores considerados centrais para o fortalecimento da presença do Estado e da prestação de serviços públicos essenciais.

O Plano Estratégico possui natureza dinâmica, progressiva e adaptativa. Sua construção está vinculada a uma visão de médio e longo prazo, que pressupõe atualização contínua, revisão periódica de diretrizes e ampliação gradual do escopo institucional contemplado.

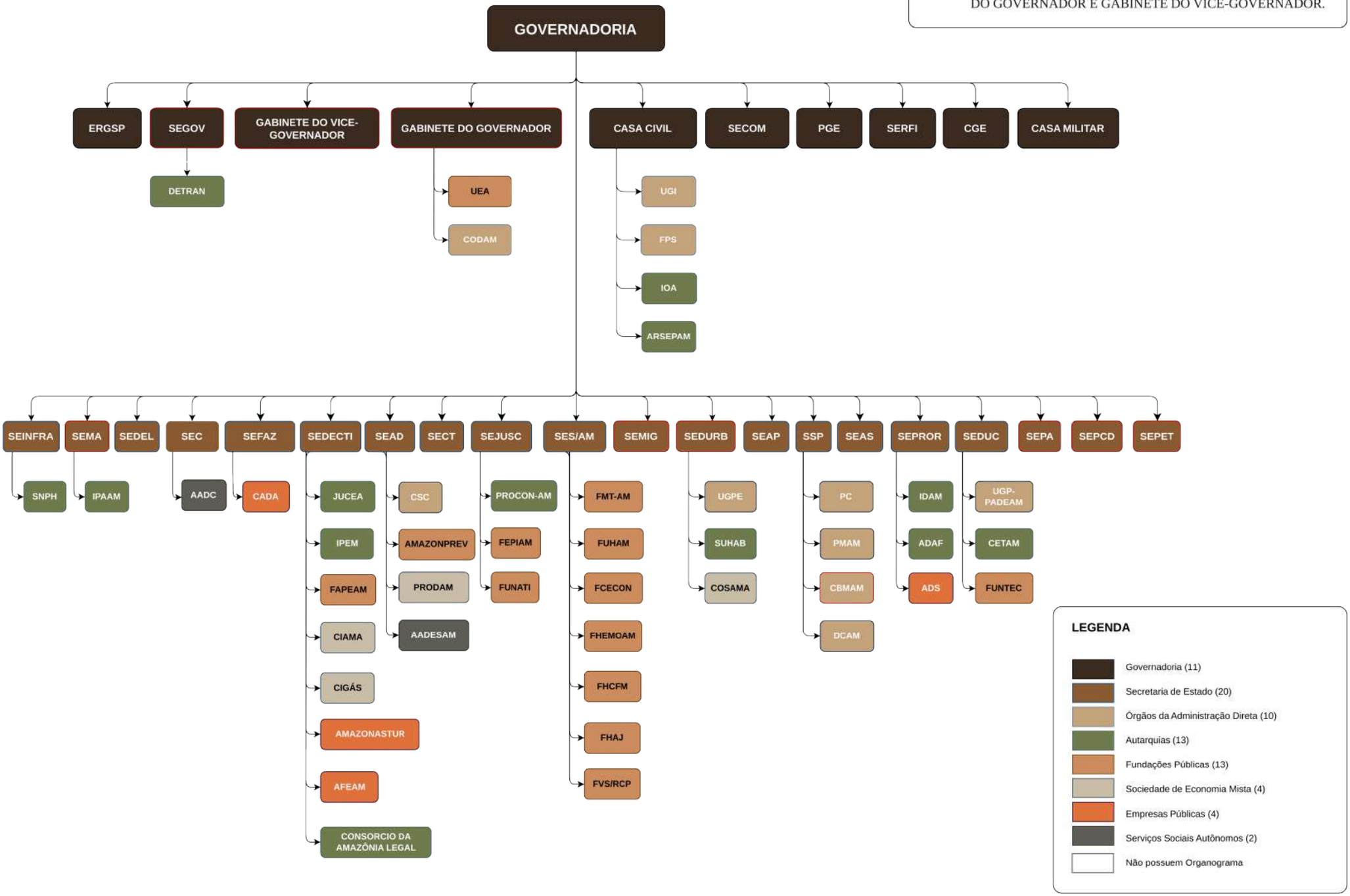
Nesse sentido, as instituições ora não abordadas serão oportunamente incorporadas às etapas subsequentes do processo de planejamento estratégico do Estado, especialmente no contexto da futura Reforma Administrativa, quando serão abertas as respectivas janelas de oportunidade para revisão organizacional, modernização institucional, redefinição de competências, fortalecimento da governança e formulação de novos instrumentos de gestão pública.

Essa metodologia permite que o Plano preserve consistência técnica, racionalidade administrativa e capacidade efetiva de implementação, evitando abordagens superficiais ou desconectadas das condições reais de execução estatal.

Mais do que um documento estático, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas constitui um instrumento permanente de construção institucional, orientado pela responsabilidade pública, pela eficiência administrativa e pela necessidade de consolidação de uma agenda duradoura de desenvolvimento para o estado.

Dessa forma, reafirma-se que nenhuma instituição será excluída do processo de planejamento estratégico estadual. Todas terão participação e espaço dentro da trajetória de reorganização e modernização da administração pública, observadas as prioridades, o tempo institucional adequado e as condições estruturais necessárias para sua plena integração ao projeto de desenvolvimento do Amazonas liderado por Omar José Abdel Aziz.

Obs: Algumas instituições não possuem organograma, tais como: SEGOV, SEMA, CBMAM, SEDURB, SEMIG, SEPA, SEPCD, SEPET, GABINETE DO GOVERNADOR E GABINETE DO VICE-GOVERNADOR.



-MANAUS-AM-
-MANAUS-AM-
-MANAUS-AM-

Considerações Finais:

Onde termina este volume, começa o futuro

Este terceiro volume reafirma uma convicção fundamental: o desenvolvimento do Amazonas começa nas pessoas. Investir em Educação, Ciência, Cultura, Inovação, sustentabilidade e fortalecimento institucional significa criar as condições para que cada cidadão tenha mais oportunidades, mais qualidade de vida e participe da construção de um estado mais justo e próspero.

As propostas apresentadas demonstram que nenhuma política pública produz resultados duradouros quando atua de forma isolada. A Educação dialoga com a Cultura, impulsiona a Ciência e a Inovação, fortalece o Governo Digital, amplia as oportunidades de trabalho, valoriza os povos indígenas, contribui para a preservação ambiental e prepara o Estado para enfrentar os desafios das próximas décadas.

Por essa razão, este Plano foi concebido como uma política de Estado. Seu compromisso ultrapassa governos, mandatos e circunstâncias políticas. É um projeto de longo prazo, construído para orientar decisões estratégicas e consolidar um modelo de desenvolvimento baseado no conhecimento, na responsabilidade e na integração entre diferentes áreas da administração pública.

Sabemos que os desafios são grandes. Mas sabemos também que o Amazonas reúne as condições necessárias para construir um futuro diferente. Possui uma das maiores riquezas ambientais do planeta, uma diversidade cultural extraordinária, instituições capazes de inovar e, sobretudo, uma população talentosa, trabalhadora e preparada para transformar essa realidade.

Mais do que encerrar este volume, estas páginas representam o início de uma agenda permanente de desenvolvimento. O trabalho continua. O diálogo permanece aberto. E o compromisso com um Amazonas mais forte, mais humano, mais sustentável e mais preparado para o futuro seguirá orientando cada etapa deste Plano Estratégico de Desenvolvimento.

Anexo I: Estrutura operacional e minutas institucionais

Este anexo consolida as definições institucionais necessárias à implementação do Plano: a estrutura de gestão da execução (PMO), os modelos de pactuação federativa e cooperação técnica, a institucionalidade de pesquisa aplicada com a FAPEAM e demais órgãos de ciência e tecnologia, o arranjo de governança da inteligência artificial e da proteção de dados, e os mecanismos de blindagem contra descontinuidade política. As minutas e roteiros aqui apresentados são propostas técnicas iniciais — não constituem instrumentos jurídicos formais e devem ser submetidos à PGE-AM e às áreas competentes antes da formalização.

I.1 — Coordenação de Implementação

Unidade de Gerenciamento do Plano (PMO/UGP) — Estrutura, composição e atribuições

A execução de um Plano com horizonte decenal, três volumes, cinco Eixos Finalísticos, sete Programas Transversais Habilitadores e 12 indicadores-mãe exige unidade dedicada de coordenação. A literatura internacional sobre *Project Management Units* (PMUs) em programas de educação financiados por organismos multilaterais — BID, Banco Mundial, GPE — converge na recomendação de PMO institucionalmente dedicado, com mandato formal, equipe própria e ligação direta à autoridade máxima da pasta. A ausência de PMO formalmente constituído é apontada, em estudos comparados, como a primeira causa de falência de planos plurianuais de educação no Brasil.

Recomenda-se a criação, por ato do governador (decreto), de Unidade de Gerenciamento do Plano (UGP), com natureza de unidade administrativa especial dentro da SEDUC-AM, com mandato e composição abaixo.

Quadro I.1.A — Estrutura da Unidade de Gerenciamento do Plano (UGP):

Componente	Composição mínima	Atribuições centrais
Coordenação Executiva	Coordenador-geral (dedicação exclusiva, indicado pelo governador, com perfil técnico-gerencial sênior) + 2 coordenadores adjuntos (Pedagógico e Operacional).	Gestão integral do Plano; reporte mensal ao secretário e trimestral ao governador; representação institucional perante BID/BM/MEC.
Núcleo de Planejamento e Monitoramento	5 a 8 servidores (estatísticos, analistas de políticas públicas, gestores de projeto certificados PMP/PRINCE2).	Painel dos 12 indicadores-mãe; cronograma físico-financeiro; relatórios trimestrais; auditoria de meta.
Núcleo Pedagógico	4 a 6 técnicos pedagógicos (LP, MAT, gestão escolar, formação docente, EJA, educação especial).	Coordenação dos Eixos E1-E2-E3; articulação com Subsecretaria Pedagógica; supervisão do Pacto de Alfabetização.
Núcleo de Infraestrutura e TI	3 a 4 engenheiros, arquitetos e analistas de TI, incluindo especialista em IA pedagógica.	Coordenação do Eixo E5; gestão da Camada 1-2-3; integração com PRODAM; supervisão da Estratégia Nacional de Escolas Conectadas (ENEC).

Núcleo Financeiro e Captação	3 a 4 contadores, economistas e analistas (1 dedicado a empréstimos externos).	Cronograma financeiro plurianual; acompanhamento BID/BM/FNDE; relatórios fiscais; interlocução com SEFAZ-AM.
Núcleo Jurídico e Conformidade	2 procuradores cedidos pela PGE-AM + 1 analista LGPD.	Conformidade legal; minutas de ACT, convênios e contratos; suporte ao Comitê de IA/LGPD; resposta a órgãos de controle.
Núcleo de Comunicação e Engajamento	2 a 3 jornalistas/comunicadores (1 com experiência em comunicação pública).	Relatórios semestrais públicos; engajamento com CES-AM, ALEAM, conselhos municipais; comunicação com famílias e sociedade.
Total estimado da equipe da UGP	20 a 30 servidores em regime de dedicação exclusiva ou ampliada.	Lotação mista (cessões internas SEDUC + cessões externas SEFAZ/PGE/PRODAM + contratações específicas).

A UGP reporta-se diretamente ao secretário de Estado de Educação e tem assento permanente no Comitê Executivo de Educação. O coordenador-geral participa, sem direito a voto, das reuniões do CES-AM e da Comissão de Educação da ALEAM. A unidade conta com orçamento próprio, identificado em ação específica na LOA estadual, com mínimo de R$ 8 a R$ 12 milhões/ano para custeio (pessoal, sistemas, contratos de monitoramento, auditoria externa, comunicação).

Cronograma sugerido de instalação da UGP (primeiros 12 meses):

Mês	Marco institucional	Responsável
M+1	Publicação do Decreto Governamental criando a UGP.	Casa Civil + Gabinete do Governador
M+2	Designação do coordenador-geral e dos coordenadores adjuntos.	Secretário de Educação
M+3	Instalação física e contratação dos primeiros 10 servidores.	SEDUC + SEAD
M+4	Estruturação do Painel dos 12 Indicadores-Mãe (Quadro 7).	Núcleo de Planejamento
M+6	Apresentação pública do Plano de Trabalho da UGP no CES-AM.	Coordenador-geral
M+9	Equipe completa (20-30 servidores) instalada.	SEDUC + SEAD
M+12	Primeiro Relatório Semestral Público de execução do Plano.	Núcleo de Comunicação

Pontos a consolidar institucionalmente

- Casa Civil + Gabinete: minuta do Decreto de criação da UGP — adaptar Decreto-modelo BID-Brasil de PMU para o contexto estadual;
- SEDUC-AM/SEAD: análise prévia de remanejamento orçamentário para custeio da UGP (R$ 8-12 milhões/ano em LOA 2027);
- PGE-AM: parecer sobre regime jurídico da UGP (unidade administrativa especial vs. autarquia vs. fundação estatutária);
- ALEAM: comunicação prévia à Comissão de Educação para evitar judicialização da estrutura;
- CES-AM: pactuação política da composição interinstitucional (membros indicados pelo controle social).

I.2 — Termo de Pactuação Federativa com os Municípios

Modelo de pactuação SNE/CITE com os 62 municípios amazonenses

A LC nº 220/2025, que institui o Sistema Nacional de Educação (SNE) e a Comissão Intergestores Tripartite da Educação (CITE), estabelece o regime de colaboração federativa como instrumento jurídico-institucional para articulação entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios na implementação do PNE e de planos correlatos. Para o Amazonas, o regime de colaboração é especialmente crítico: a Educação Infantil é responsabilidade municipal (CF/88, art. 211, § 2º), o Ensino Fundamental é dividido entre municipal e estadual, e o Ensino Médio é predominantemente estadual. A coerência do Plano depende da adesão formal dos 62 municípios.

Recomenda-se a celebração de Termo de Pactuação Federativa (TPF) entre o estado do Amazonas e cada município, com cláusulas-modelo padronizadas e metas adaptáveis ao perfil territorial (capital, cidade-polo, urbano interior, rural terrestre, ribeirinho/fluvial, indígena — conforme Quadro 13 — Matriz Territorial Operacional).

Quadro I.2.A — Estrutura do Termo de Pactuação Federativa (minuta-modelo):

Componente	Composição mínima	Atribuições centrais
1ª Objeto	Pactuação da execução conjunta do Plano de Estado para a Educação do Amazonas no município, em regime de colaboração federativa nos termos da LC 220/2025;	Padrão único para os 62 municípios
2ª Compromissos do Estado	Apoio técnico (consultoria SEDUC), formação docente, transporte escolar regional, infraestrutura tecnológica (Camadas 1-2-3), avaliação externa, sistemas de gestão;	Tabela específica por tipologia
3ª Compromissos do Município	Metas pactuadas de alfabetização, expansão da creche, infraestrutura mínima, conectividade, busca ativa preventiva, dados completos no SIGE;	Calibragem por perfil municipal
4ª Indicadores e metas pactuadas	ICA, IDEB EF Anos Iniciais e Finais, distorção idade-série, taxa de abandono EF, conectividade da rede municipal, cobertura da creche — todos com LB local e meta para o Ano 5 (2031) e Ano 10 (2036);	Anexo ao TPF com cifras municipais
5ª Cofinanciamento	Distribuição de recursos vinculados (FUNDEB, salário-educação, FPE) e discricionários (LOA estadual e municipal); contrapartida formal por componente;	Plano financeiro anexo
6ª Governança da pactuação	Reuniões trimestrais entre SEDUC e SME, com representação da UNDIME-AM; comitê municipal de implementação; relatórios semestrais;	Calendário fixo
7ª Monitoramento e avaliação	Acompanhamento dos indicadores estabelecidos via Painel dos 12 Indicadores-Mãe (Quadro 7); auditoria externa anual; cláusula de gatilho para revisão (revisão obrigatória no Ano 5);	Auditoria por amostragem
8ª Consequências de descumprimento	Plano de Recuperação de Meta (PRM) em 90 dias; assistência técnica reforçada; em caso de descumprimento reiterado, suspensão de programas voluntários até a normalização;	Sem caráter punitivo automático
9ª Vigência e revisão	10 anos (alinhado ao horizonte do Plano), com revisão obrigatória nos Anos 5 e 10. Cláusula de blindagem contra descontinuidade política;	Ver II.6 (C.31)
10ª Foro	Comarca da capital , Manaus. Resolução de conflitos por mediação prévia obrigatória no CITE-AM.	Mediação institucional

A pactuação deve ser conduzida em três fases: (1) consulta pública e validação da minuta com a UNDIME-AM (Trimestre 1-2); (2) negociação bilateral SEDUC + cada município (Trimestres 3-4) com calibragem de metas conforme tipologia territorial; (3) cerimônia formal de assinatura em ato público com presença do governador, prefeitos e representantes do CES-AM e da ALEAM (Trimestre 5).

Pontos a consolidar institucionalmente (C.27)

- SEDUC-AM/PGE-AM: minuta jurídica final do Termo de Pactuação Federativa (TPF) — submeter à PGE para análise prévia;
- UNDIME-AM: validação técnica da minuta com representação dos 62 municípios em assembleia geral.
- Comitê Intergestores Tripartite (CITE-AM) — implementar como instância de mediação institucional, conforme LC 220/2025;
- Calendário plurianual de revisão das metas pactuadas (Ano 5 = 2031; Ano 10 = 2036), com pactuação intermediária no CES-AM;
- Tabela específica de metas municipais — elaborada a partir do Censo Escolar 2024 e tipologia territorial do Quadro 6.

I.3 — Acordos de Cooperação Técnica (C.28)

Estrutura padrão de ACT com universidades, organismos multilaterais e fundações

O Plano depende de capacidades técnicas, científicas e financeiras que vão além do quadro próprio da SEDUC-AM. A formação docente em larga escala demanda parceria com universidades (UFAM, UEA, IFAM); a captação externa demanda relação institucional com BID e Banco Mundial; a pesquisa aplicada demanda articulação com a FAPEAM (ver II.4) e com institutos nacionais (INPA, CGEE, MCTI); a inovação educacional demanda parceria com fundações privadas (Lemann, Itaú Social, Bracell, Maria Cecília Souto Vidigal). Para todas essas relações, o instrumento jurídico adequado é o Acordo de Cooperação Técnica (ACT), regulado pelo art. 184 da LDB e pela Lei nº 8.666/93 (e atualizações da Lei nº 14.133/2021).

Quadro I.3.A — Estrutura padrão do Acordo de Cooperação Técnica (ACT):

Componente do ACT	Conteúdo essencial
Partes	Estado do Amazonas, representado pela SEDUC-AM, e a Instituição Parceira (universidade, organismo, fundação);
Objeto	Definição precisa do objeto da cooperação — formação docente, pesquisa, infraestrutura, captação financeira, monitoramento, avaliação externa etc.;
Plano de Trabalho	Anexo obrigatório com cronograma físico-financeiro, metas, indicadores, produtos esperados e marcos de avaliação;

Obrigações da SEDUC-AM	Apoio técnico, dados, acesso a escolas, participação institucional, custeio quando aplicável;
Obrigações do Parceiro	Entrega dos produtos previstos no Plano de Trabalho; relatórios periódicos; participação em reuniões de monitoramento;
Vigência	Geralmente 24 a 48 meses, prorrogáveis mediante avaliação positiva. Operações de crédito externo: prazo do contrato + 2 anos para encerramento;
Recursos financeiros	Detalhamento das contrapartidas — financeiras, materiais e de pessoal. Sem repasse direto de recursos públicos no ACT puro (que se diferencia do convênio);
Propriedade intelectual e dados	Cláusula de titularidade compartilhada de produtos; acesso público aos dados; conformidade LGPD (ver II.5);
Monitoramento e avaliação	Comissão de Acompanhamento com representação paritária; reuniões trimestrais; avaliação anual de resultados;
Foro e resolução de conflitos	Foro: comarca da capital. Mediação prévia obrigatória pela Câmara de Conciliação da AGU/PGE conforme o caso.

Quadro I.3.B — Parceiros prioritários para celebração de ACT (Anos 1-2):

Parceiro	Objeto da Cooperação	Prioridade
UFAM — Universidade Federal do Amazonas	Formação docente continuada em larga escala (LP, MAT, alfabetização); pesquisa aplicada; avaliação externa;	Alta — Trimestre 1
UEA — Universidade do Estado do Amazonas	Formação docente continuada; expansão da EAD para o interior; mediação tecnológica; CEME/AM reforçado;	Alta — Trimestre 1
IFAM — Instituto Federal do Amazonas	Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Ensino Médio Integrado; itinerários formativos; oferta regionalizada;	Alta — Trimestre 2
BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento	Operação de crédito externo (US$ 200-250 milhões, Anos 1-5) para Educação Infantil e formação docente;	Alta — Trimestre 2
Banco Mundial	Operação de crédito externo (US$ 150-200 milhões, Anos 6-10) para Camada 3 Transformador e sistemas de gestão;	Média — Ano 2
FNDE/MEC	Programas federais (Pé-de-Meia, PDDE, PNATE, PNAE, Proinfância); cooperação técnica permanente;	Alta — Trimestre 1
INPA — Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia	Pesquisa aplicada em educação ribeirinha; durabilidade de equipamentos em ambiente amazônico; ciência cidadã;	Média — Ano 2
Fundações privadas (Lemann, Itaú Social, Bracell, Maria Cecília Souto Vidigal)	Componentes outcomes-based; formação docente; avaliação externa; ciência da implementação;	Média — Ano 2
MCTI / CGEE	Diretrizes técnicas para uso de IA em educação; validação de arquitetura de IA de borda; ciência da implementação.	Média — Ano 2

Pontos a consolidar institucionalmente

- PGE-AM: validação jurídica da minuta-padrão do ACT — adequação à Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações) e ao art. 184 da LDB;
- SEDUC-AM/Núcleo Jurídico da UGP: banco de minutas adaptadas por tipo de parceiro (universidade, organismo, fundação);
- Carta-convite formal às 9 instituições prioritárias listadas no Quadro II.3.B, com cronograma de reuniões institucionais;
- Calendário de assinaturas: ato público trimestral com Governador para celebrar até 4 ACTs por ato (totalizando até 10 ACTs prioritários nos primeiros 24 meses);
- Reporte trimestral ao CES-AM sobre o estado das parcerias institucionalizadas.

I.4 — Parceria com a FAPEAM e Órgãos de Ciência e Tecnologia (C.29)

Articulação para pesquisa aplicada à educação amazonense

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) — vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEDECTI) — é o principal financiador de pesquisa científica estadual e parceiro natural para a institucionalização da ciência da implementação em educação no Amazonas. A FAPEAM dispõe de programas de fomento como o PAPAC (Programa de Apoio à Produção, Aplicação e Comunicação Científica), o POSGRAD (apoio a pós-graduação) e o PIBIC (iniciação científica), que podem ser direcionados a editais temáticos vinculados ao Plano. A parceria deve materializar-se em (a) ACT formal entre SEDUC-AM e FAPEAM com previsão de cofinanciamento; (b) editais temáticos conjuntos; (c) câmara técnica permanente de pesquisa em educação.

Quadro I.3.B — Parceiros prioritários para celebração de ACT (Anos 1-2):

Linha de pesquisa	Justificativa	Parceiros sugeridos
Alfabetização em contextos amazônicos	Adaptação metodológica para ribeirinhos, indígenas e multisseriados; avaliação de eficácia de intervenções regionais.	UFAM-FACED, UEA, UNDIME-AM
Ensino Médio e qualidade da aprendizagem	Compreensão dos determinantes do gargalo de 3% adequado em LP+MAT; estudos de coorte; ciência da implementação.	UFAM, UEA, IFAM, Lemann
Educação indígena e bilíngue	Materiais didáticos próprios; formação modular de professores indígenas; metodologias bilíngues.	UFAM-PROFLE, FOIRN, OPAN, lideranças indígenas
Tecnologia educacional em territórios remotos	Avaliação de eficácia da Camada 3 (solar + LEO + IA de borda); durabilidade em ambiente amazônico; usabilidade.	UFAM-FT, INPA, PRODAM, MCTI
Carreira docente e saúde do trabalhador da educação	Adoecimento docente; rotatividade; eficácia de incentivos de fixação no interior; bem-estar.	UFAM-FCS, UEA--ENFP, OIT-Brasil
Equidade e trajetórias educacionais	Disparidades por raça, gênero, território e renda; eficácia do Pé-de-Meia; trajetórias longitudinais.	UFAM-ICHL, FGV-Cps, Insper, Itaú Social
Gestão escolar e governança	Eficácia de diretores; modelos de gestão democrática; uso de dados em decisões pedagógicas.	UFAM, FGV--EAESP, IBRE, FGV-EPPG
Avaliação e dados	Construção do Painel dos 12 Indicadores-Mãe (Quadro 7); estatística educacional; auditoria de qualidade do dado.	UFAM, IBGE, Inep, FGV-EESP

Recomenda-se a estruturação de um Edital Temático SEDUC-FAPEAM com aporte mínimo de R$ 5 milhões/ano por 5 anos (total R$ 25 milhões), com contrapartida 50/50 entre SEDUC-AM e FAPEAM, e mecanismo de cofinanciamento de fundações privadas e organismos multilaterais (BID, Banco Mundial) para componentes específicos. O edital deve prever entrega de produtos verificáveis: nota técnica, artigo científico em periódico avaliado, relatório de política pública e, quando aplicável protótipo, materiais didáticos ou ferramenta digital.

Pontos a consolidar institucionalmente

- SEDUC-AM + FAPEAM + SEDECTI: reunião institucional para minuta do ACT — vinculada à reunião do Conselho Superior da FAPEAM;
- Câmara Técnica Permanente de Pesquisa em Educação — instalada na FAPEAM com representação da SEDUC, UFAM, UEA, IFAM, UNDIME e CES-AM;
- Calendário do Edital Temático 2027 — lançamento previsto para 2º semestre de 2026 (após aprovação institucional);
- Parcerias internacionais de pesquisa — articulação com CAPES-PrInt para internacionalização das pesquisas em educação amazônica;
- Banco de dados aberto SEDUC-FAPEAM com microdados anonimizados para uso da comunidade acadêmica (conformidade LGPD).

I.5 — Comitê de Governança de IA e LGPD

Termo de Referência (TR) para criação e operação do Comitê

O Plano prevê uso intensivo de inteligência artificial em três frentes principais: alerta de risco de evasão escolar (PT1 — Arquitetura Digital), personalização pedagógica (E1 — Alfabetização e LP/MAT), e otimização operacional (rotas de transporte fluvial, alocação de docentes, manutenção preditiva). Cada uma dessas frentes opera com dados pessoais sensíveis de crianças, adolescentes e jovens — categoria com proteção reforçada na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). A inexistência de governança institucional formal para IA e proteção de dados expõe a SEDUC-AM a riscos jurídicos significativos e fragiliza a confiança pública. Recomenda-se a instituição, por Portaria do Secretário de Educação, do Comitê de Governança de IA e Proteção de Dados, conforme estrutura abaixo.

Quadro I.5.A — Composição e atribuições do Comitê de IA/LGPD:

Membro / função	Indicação	Atribuição principal
Presidente	Secretário de Educação ou representante por delegação.	Coordenar reuniões mensais; representar institucionalmente o Comitê; assinar pareceres.
DPO — Encarregado de Dados	Servidor da SEDUC com formação em direito ou TI, com certificação LGPD ou equivalente.	Função obrigatória pela LGPD (art. 41); ponto focal junto à ANPD e aos titulares de dados.
Coordenador Técnico-pedagógico	Subsecretário Pedagógico ou representante.	Análise da adequação pedagógica das soluções de IA; alinhamento com BNCC e currículo estadual.
Coordenador de TI / Arquitetura	Coordenador de TI da SEDUC + representante da PRODAM.	Análise da arquitetura técnica; integração de sistemas; segurança da informação.

Procurador da PGE-AM	Indicado pela PGE-AM.	Análise jurídica de contratos, ACTs, conformidade legal.
Especialista em ética e direitos humanos	Indicado pela UFAM ou UEA.	Análise de impacto algorítmico, viés, equidade, direitos de crianças e adolescentes (ECA).
Representante do controle social	Indicado pelo CES-AM.	Voz da sociedade; participação em deliberações de impacto.
Representante de pais e estudantes	Indicado por conselhos escolares.	Voz dos titulares de dados; participação em deliberações de impacto.

Atribuições do Comitê:

(a) Aprovar política institucional de uso de IA na SEDUC-AM (atualização anual).

(b) Avaliar previamente todo sistema, ferramenta ou modelo de IA antes de contratação ou implementação.

(c) Aprovar Avaliações de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (AIPD) para cada projeto envolvendo dados sensíveis.

(d) Definir diretrizes para uso pedagógico de IA pelos docentes — políticas de uso permitido, proibido e incentivado.

(e) Estabelecer protocolos de transparência algorítmica: documentação técnica de modelos, dados de treinamento, métricas de viés.

(f) Responder a solicitações de titulares de dados nos prazos da LGPD (15 dias).

(g) Reporte trimestral ao Secretário de Educação e anual ao CES-AM e à ANPD.

(h) Auditoria anual externa de conformidade, com publicação do relatório

Pontos a consolidar institucionalmente

- SEDUC-AM/PGE-AM: minuta da Portaria de instituição do Comitê — submeter à PGE-AM para análise prévia;
- Designação formal e capacitação do DPO — programa de qualificação em LGPD (mínimo 80h) para o servidor designado;
- Política institucional de uso de IA na SEDUC-AM — documento normativo elaborado no primeiro semestre após a criação do Comitê;
- Inventário de dados pessoais sob custódia da SEDUC-AM (alunos, docentes, gestores, famílias) — pré-requisito para AIPD;
- Adesão formal à Rede Brasileira de Encarregados de Dados (RBED) e à Rede Nacional de Educação Aberta (RNEA).

I.6 — Mecanismos de blindagem institucional

Proteção contra descontinuidade política entre gestões

A descontinuidade política, entendida como interrupção, reversão ou esvaziamento de programas estruturantes em transições de governo, é o risco mais documentado na falência de planos plurianuais de educação no Brasil. Estudos comparados da Fundação Itaú Social e da Fundação Lemann mostram que cerca de 60% das políticas educacionais estaduais de alto impacto interrompem ou perdem ritmo nas duas primeiras transições de governo. A blindagem contra esse risco exige arquitetura multicamadas: o Plano não pode depender exclusivamente da vontade política do mandatário em exercício.

Recomenda-se a estruturação de cinco camadas de proteção institucional, cada uma com instrumento jurídico próprio. Nenhuma camada é suficiente isoladamente; a robustez vem da redundância:

Quadro I.6.A — Camadas de proteção contra descontinuidade política:

Camada	Instrumento	Mecanismo de proteção
1. Legal (Estadual)	Lei Estadual instituindo o Plano de Estado para a Educação do Amazonas.	Sanção do Plano como lei estadual de iniciativa governamental — aprovada pela ALEAM, vinculando o Estado por 10 anos. Alteração exige nova lei aprovada por maioria absoluta.
2. Constitucional (PNE federal)	Vinculação formal ao PNE 2026-2036 (Lei nº 15.388/2026).	Como o PNE é norma federal de hierarquia superior, o Plano amazonense — alinhado às metas do PNE — adquire proteção indireta. Reversão exigiria descumprimento explícito do PNE.
3. Federativa (SNE/CITE)	Termo de Pactuação Federativa (TPF) com os 62 municípios (ver II.2).	Vinculação aos prefeitos atuais e a sucessores: TPF tem vigência de 10 anos. Descontinuidade exigiria revogação bilateral, com ônus político local.
4. Financeira (operações externas)	Contratos de empréstimo com BID e Banco Mundial (ver II.3 e Quadro 2).	Operações de crédito externo têm prazo contratual (8-15 anos), com cláusulas de continuidade. Descumprimento aciona arbitragem internacional e prejudica rating estadual.
5. Social e do Controle	Painel público dos 12 Indicadores-Mãe (Quadro 7); relatórios semestrais; mandato formal do CES-AM.	Visibilidade pública contínua dos resultados; relatórios semestrais obrigatórios; CES-AM como guardião institucional. Reversão fica exposta socialmente.

Recomenda-se priorizar imediatamente a primeira camada: encaminhar à ALEAM, no Trimestre 1 da implementação, o Projeto de Lei instituindo o Plano Estratégico de Desenvolvimento, em sua vertente voltada à educação do Amazonas. A tramitação como lei (e não apenas decreto governamental) confere ao Plano estabilidade jurídica que protege a continuidade institucional. Estudos de planos plurianuais de educação em outros estados (Pernambuco — Lei 13.272/2007; Ceará — Lei 14.190/2008; Paraná — Lei 17.806/2013) mostram que a institucionalização por lei aumenta a probabilidade de continuidade plurianual em mais de duas vezes.

Recomenda-se, ainda, incluir na lei do Plano cláusula obrigando o Governo do Estado, em qualquer gestão durante a vigência do Plano, a apresentar Plano Plurianual (PPA) e Lei Orçamentária Anual (LOA) com aporte mínimo identificável às ações do Plano. Esse instrumento — adotado com sucesso na Lei do Pacto pela Aprendizagem na Idade Certa de Pernambuco — vincula o orçamento do Estado às metas do Plano sem violar a discricionariedade orçamentária do Executivo.

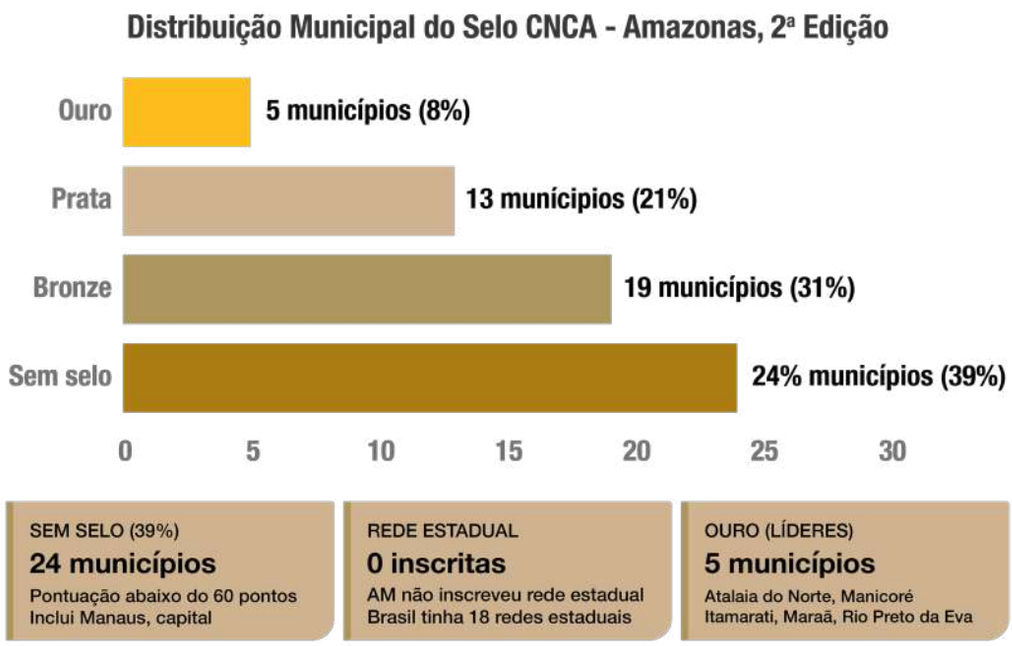
Pontos a consolidar institucionalmente

- Casa Civil + Governadoria + PGE-AM: minuta do Projeto de Lei instituindo o Plano de Estado para a Educação do Amazonas — encaminhar à ALEAM no Trimestre 1;
- ALEAM (Comissão de Educação): pactuação política plurissetorial — buscar apoio de bancadas para tramitação ágil;
- CES-AM: emissão de parecer favorável ao PL antes do envio à ALEAM, conferindo legitimidade do controle social;
- Cláusula orçamentária mínima — aporte identificável em LOA, sem violar discricionariedade do Executivo (modelo Pernambuco/Ceará);
- Publicidade do Painel dos 12 Indicadores-Mãe — divulgação semestral obrigatória em jornal oficial e plataforma digital.

Síntese do Anexo I: os seis instrumentos aqui detalhados — UGP, Termo de Pactuação Federativa, modelo de ACT, parceria FAPEAM, Comitê de IA/LGPD, e camadas de blindagem institucional — não são opções alternativas. São pré-requisitos institucionais cumulativos para a viabilidade do Plano. A execução de todos os seis nos primeiros 24 meses é o piso institucional sobre o qual a reorganização educacional pretendida pelo Plano poderá assentar-se ao longo do decênio 2026-2036.

Anexo II: Classificação Municipal no Selo CNCA — Amazonas (2ª Edição)

Figura 7 - Distribuição Municipal do Selo CNCA, Amazonas, 2ª Edição. 39% dos municípios sem selo, incluindo Manaus (capital). Fonte: MEC — Briefing Educação Básica Amazonas (maio/2026); Anexo: Resultado do Selo CNCA 2ª Edição.



Este Anexo apresenta a classificação detalhada dos 62 municípios do Amazonas no Selo Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), 2ª Edição (2025), conforme dado oficial divulgado pelo MEC em maio de 2026. O Selo CNCA é instrumento do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (Decreto nº 11.556/2023) e classifica os entes federados em quatro faixas: Ouro (≥110 pontos), Prata (90-109 pontos), Bronze (60-89 pontos) e Sem Selo (<60 pontos), com base no ICA — Indicador Criança Alfabetizada.

Síntese estatística: dos 62 municípios amazonenses, 5 alcançaram Ouro (8%), 13 alcançaram Prata (21%), 19 alcançaram Bronze (31%) e 24 ficaram sem selo (39%). O total de municípios inscritos foi 61 (apenas Manaus pontuou 0 entre os inscritos; nem todos os 24 sem selo deixaram de se inscrever — alguns inscreveram-se com pontuação insuficiente). A rede estadual do Amazonas não realizou inscrição.

Tabela completa — pontuação e classificação por município

MUNICÍPIO	UF	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Atalaia do Norte	AM	137	Ouro
Itamarati	AM	126	Ouro
Manicoré	AM	133	Ouro
Maraã	AM	113	Ouro
Rio Preto da Eva	AM	123	Ouro
Alvarães	AM	91	Prata
Amaturá	AM	100	Prata
Anori	AM	105	Prata
Benjamin Constant	AM	105	Prata
Coari	AM	106	Prata
Eirunepé	AM	112	Prata
Humaitá	AM	102	Prata
Iranduba	AM	114	Prata
Itacoatiara	AM	111	Prata
Japurá	AM	92	Prata
Juruá	AM	105	Prata
Jutaí	AM	93	Prata
Tabatinga	AM	110	Prata
Tapauá	AM	113	Prata
Anamã	AM	80	Bronze
Autazes	AM	63	Bronze
Barreirinha	AM	70	Bronze
Boa Vista do Ramos	AM	88	Bronze
Borba	AM	64	Bronze
Careiro	AM	63	Bronze
Careiro da Várzea	AM	67	Bronze
Itapiranga	AM	73	Bronze
Lábrea	AM	86	Bronze
Manaquiri	AM	66	Bronze
Maués	AM	72	Bronze

Novo Aripuanã	AM	62	Bronze
Pauini	AM	75	Bronze
Santa Isabel do Rio Negro	AM	65	Bronze
Santo Antônio do Içá	AM	73	Bronze
São Gabriel da Cachoeira	AM	62	Bronze
São Paulo de Olivença	AM	86	Bronze
Silves	AM	80	Bronze
Uarini	AM	65	Bronze
Urucará	AM	81	Bronze
Apuí	AM	49	Nenhum
Barcelos	AM	35	Nenhum
Beruri	AM	55	Nenhum
Boca do Acre	AM	49	Nenhum
Caapiranga	AM	0	Nenhum
Canutama	AM	27	Nenhum
Carauari	AM	46	Nenhum
Codajás	AM	37	Nenhum
Envira	AM	44	Nenhum
Fonte Boa	AM	50	Nenhum
Guajará	AM	0	Nenhum
Ipixuna	AM	0	Nenhum
Manacapuru	AM	0	Nenhum
Manaus	AM	0	Nenhum
Nhamundá	AM	56	Nenhum
Nova Olinda do Norte	AM	47	Nenhum
Novo Airão	AM	42	Nenhum
Parintins	AM	47	Nenhum
Presidente Figueiredo	AM	0	Nenhum
São Sebastião do Uatumã	AM	0	Nenhum
Tefé	AM	51	Nenhum
Tonantins	AM	37	Nenhum
Urucurituba	AM	48	Nenhum

Observações territoriais relevantes: (i) os 5 municípios Ouro são todos do interior — quatro deles em regiões fluviais distantes da capital (Atalaia do Norte, Itamarati, Manicoré, Maraã); (ii) Manaus, capital, pontuou ZERO, demonstrando que volume populacional não traduz qualidade da alfabetização; (iii) Tefé e Parintins, polos regionais, ficaram sem selo (pontuação 51 e 47 respectivamente); (iv) municípios pequenos do interior remoto demonstram capacidade institucional surpreendente, contradizendo a hipótese de que apenas a capital ou polos teriam condições de excelência.

Implicações para o Plano: (a) a articulação federativa com Manaus é prioridade máxima — capital com 0 pontos compromete o agregado estadual; (b) os 5 municípios Ouro devem servir como *hubs* de difusão de boas práticas para o restante do estado; (c) o Eixo de Equidade Territorial do Plano deve operacionalizar transferência de capacidade institucional dos municípios de excelência para os 24 sem selo, prioritariamente.

Anexo I: Plano Estratégia de Desenvolvimento do Meio Ambiente (2027 - 2035)

Nº 1					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reduzir entre 60% e 90% as queimadas e entre 50% e 80% a supressão ilegal da vegetal nativa no estado do Amazonas, até 2035			**Eixo Estruturante:** Floresta e Desmatamento	
Ações	1. Implantação de Salas de Situação Regionais em 5 municípios-polo (a definir a partir de levantamentos de criticidade situacional) para monitoramento em tempo real com dados PRODES/DETER/INPE, com equipes estabelecidas para atuação emergencial.				
Órgãos Envolvidos	CASA CIVIL, SEMA e IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Fortalecimento das operações integradas permanentes entre IPAAM, SEMA, IBAMA, Polícia Militar Ambiental, Polícia Federal e Força Nacional, a ser realizado a partir de Celebração de Acordos de Cooperação Técnica.				
Órgãos Envolvidos	IPAAM e SSP/AM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Criação e implementação de Planos Municipais de Prevenção e Combate a Queimadas nos 62 municípios do estado, com atuação conjunta entre as equipes técnicas dos demais entes envolvidos no Acordo de Cooperação Técnica.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e DEFESA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	4. Programa de responsabilização digital: vinculação de CPF/CNPJ a ilícitos ambientais com bloqueio de crédito rural e acesso a políticas públicas.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEFAZ	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Expansão do monitoramento remoto com uso de drones, câmeras de vigilância em tempo real e satélites de alta resolução em regiões prioritárias.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, DEFESA CIVIL e SSP/AM	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	6. Programa Estadual de Pagamentos por Serviços Ambientais (PSA) para proprietários que mantêm floresta nativa em suas propriedades, com mecanismos de repasses às comunidades envolvidas.				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP
Ações	7. Programas de manejo integrado do fogo em parceria com comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas, respeitando as práticas culturais tradicionais, de forma a capacitá-los no uso do fogo de forma planejada, controlada e estratégica para: reduzir o risco de incêndios descontrolados, proteger áreas sensíveis, manter paisagens produtivas e respeitar ciclos ecológicos.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e DEFESA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	8. Criação do sistema de alertas precoces de queimadas com notificação automática às prefeituras e órgãos de defesa civil com georreferenciamento				
Órgãos Envolvidos	SEMA, CASA CIVIL e DEFESA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP

Nº 2					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Promover a gestão territorial sustentável que integre planejamento, conservação e regularização para garantir proteção ambiental, segurança jurídica e uso sustentável.			**Eixo Estruturante:** Ordenamento Territorial	
Ações	1. Elaborar e implantar o ZEE-AM em escala 1:250.000, de forma participativa e integrada, organizada por sub-regiões, promovendo a aprovação legislativa e publicação das normas, conforme conclusão dos trabalhos (implantação por etapas)				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	2. Realizar o levantamento da situação fundiária de todas as glebas estaduais e escalona-las para a regularização fundiária de acordo com o estágio de aptidão, priorizando as regiões com maior pressão por desmatamento.				
Órgãos Envolvidos	ITEAM/SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Estudar a viabilidade de criação de novas Unidades de Conservação de Uso Sustentável nas áreas mais ameaçadas, especialmente no Sul do estado e na região metropolitana de Manaus.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	4. Implementação de pelo menos três corredores ecológicos conectando UCs e terras indígenas.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2023	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Auxiliar na recuperação de APPs e Reservas Legais em propriedades rurais, articulado com o Programa de Regularização Ambiental - PRA (Programa de Regularização Ambiental), permitindo que proprietários rurais com passivos ambientais regularizem suas situações.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP

Nº 3					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Posicionar o Amazonas como referência nacional e internacional em ação climática e destino dos investimentos em conservação florestal, mercados de carbono e adaptação climática.			**Eixo Estruturante:** Clima	
Ações	1. Atualizar e implementar o Plano Estadual de Mudanças Climáticas (Lei Estadual 3.135/2007), com inventário de emissões por setor, metas setoriais de redução, plano de contingência climática e mapeamento intermunicipal de exposição a secas, cheias, ondas de calor e eventos extremos.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e DEFESA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Instituir o mecanismo estadual de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), com metodologia própria, fundo dedicado e critérios transparentes de elegibilidade, remuneração e repasse de benefícios às comunidades participantes.				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP
Ações	3. Estruturar a estratégia estadual de REDD+ e acesso ao mercado voluntário e regulado de carbono.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	4. Garantir a articulação e a participação ativa do estado no Programa Adapta Cidades (Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima/MMA, em cooperação com o Instituto Rui Barbosa e os Tribunais de Contas), assegurando apoio técnico e institucional do governo do Amazonas para que os municípios elaborem e implementem seus Planos Municipais de Adaptação Climática.				
Órgãos Envolvidos	CASA CIVIL e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP

Ações	5. Implementar o Programa de Resiliência Hídrica do Amazonas, com sistemas de reservação de água, logística emergencial, ações de saúde pública para enfrentar períodos de cheia e seca extrema.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, DEFESA CIVIL, SEAS e SES	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	6. Realizar o inventário estadual de emissões de GEE com atualização anual, detalhado por setor e município.				
Órgãos Envolvidos	SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	7. Instituir o Programa de Fomento a energias renováveis para comunidades isoladas, reduzindo dependência de geradoras a diesel.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEDECTI e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP

Nº 4					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Triplicar a capacidade de produção e faturamento das cadeias da bioeconomia e sociobiodiversidade amazonense até 2035 (tendo como base de cálculo os valores registrados em 2024), consolidando o Amazonas como principal polo nacional de economia sustentável			**Eixo Estruturante:** Bioeconomia e Desenvolvimento Sustentável	
Ações	1. Ampliar a capacidade produtiva e de processamento no estado do Amazonas, em polos regionais a serem definidos, conforme atividade e características logísticas de mercado, para a produção de: Insumos Farmacêuticos Ativo Vegetal (IFAV), Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Piscicultura e Aquicultura e Fruticultura, por meio da implantação de unidades piloto de processamento.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, SEPROR, IPAAM e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	2. Criação do Fundo Estadual de Crédito Verde para empreendedores da floresta, cooperativas e comunidades.				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, SEDECTI, SEMA e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Estabelecer o Programa Estadual de Fomento à Inovação em Bioeconomia (Produtos Florestais Madeireiros e Não Madeireiros, Aquicultura e Piscicultura, Fruticultura), agregando o conhecimento dos povos originários e comunidades tradicionais em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (articulando recursos de Editais de fomento do PPBio e FAPEAM e Créditos do BASA e BNDES), em apoio a startups e empresas de base tecnológica.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	4. Criar o Sistema Estadual de Rastreabilidade e Certificação de produtos da sociobiodiversidade.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, SEDECTI e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Operacionalizar o ICMS Ecológico (verde) para todos os 62 municípios do estado, de forma a apoiar os municípios que cumprem os critérios ambientais.				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, Casa Civil e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	6. Articulação com mercados internacionais por meio de: acordos de comércio sustentável e certificações (FSC, Rainforest Alliance, etc.), apoio a produtores para participação em feiras internacionais e nacionais, criação de selo de origem, promoção de indicação geográfica (IG) etc.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI e SEPROR	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP

Nº 5					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Ampliar as ações de proteção nos territórios (terras indígenas, Unidades de Conservação e comunidades tradicionais) a partir da valorização dos povos envolvidos e das atividades produtivas locais.			**Eixo Estruturante:** Povos Indígenas e Comunidades Tradicionais	
Ações	1. Garantir o apoio técnico e financeiro à elaboração e implementação de Planos de Gestão Territorial e Ambiental (PGTAs).				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEDECTI, SEFAZ e SECT	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	2. Estruturar diretrizes operacionais para processos de consulta em iniciativas com potencial impacto sobre povos indígenas e comunidades tradicionais.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, FEPIAM e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Ampliar a oferta de financiamento e fomento às atividades produtivas e culturais, para povos originários e comunidades tradicionais				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, SEDECTI e FEPIAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	4. Criar, junto ao Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cultura do Amazonas, o programa de valorização e proteção dos conhecimentos tradicionais e patrimônio cultural.				
Órgãos Envolvidos	SEC, SEMA e FEPIAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	5. Realizar capacitação para certificação de agentes ambientais para atuação em áreas indígenas e em comunidades tradicionais, conforme definição das áreas prioritárias.				
Órgãos Envolvidos	FEPIAM, SEMA, CETAM e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	6. Promover articulação institucional entre a Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas (FEPIAM) e a FUNAI e SESAI visando ampliar ações integradas de proteção territorial nas áreas sob pressão de atividades ilegais.				
Órgãos Envolvidos	FEPIAM, SES, SEMA, SSP/AM e CASA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP

Nº 6					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Melhorar a gestão de resíduos sólidos, erradicando lixões e recuperando recursos hídricos			**Eixo Estruturante:** Cidades e Recursos Hídricos	
Ações	1. Implementação gradual de Programa Estadual de Recuperação de Igarapés em todo o estado do Amazonas, em regime de cooperação com os municípios.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEINFRA e CASA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Auxiliar os municípios na elaboração de Planos Diretores de Drenagem Urbana com soluções baseadas na natureza.				
Órgãos Envolvidos	Casa Civil, COSAMA, SEMA e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Fomentar projetos de renaturalização de margens fluviais em áreas urbanas críticas.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	4. Estruturar a implantação de *Waste-to-Energy (WTE)* plants (Plantas Ecológicas de Incineração de Resíduos) em municípios polos do interior a partir de sistemas regionais consorciados de resíduos sólidos entre os municípios.				
Órgãos Envolvidos	SEINFRA, SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Expandir o monitoramento da qualidade da água em bacias urbanas prioritárias.				

Órgãos Envolvidos	SEMA e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	6. Criar o programa de arborização urbana e mitigação de ilhas de calor.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	7 Criar o Programa de Educação Ambiental e Fiscal *Cashback* do Lixo.				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, SEMA, PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2029- 2030	**CP / MP / LP**	MP

Nº 7

OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprimorar a governança ambiental do Amazonas por meio da modernização digital, da transparência, integração e intero-perabilidade institucional.			**Eixo Estruturante:** Governança, Dados e Transparência	
Ações	1. Criar e instalar o Comitê Gestor do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Meio Ambiente.				
Órgãos Envolvidos	CASA CIVIL, SEMA e SEDECT	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Criação da plataforma integrada ambiental.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e PRODAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Digitalização progressiva do licenciamento ambiental com classificação por risco e redução do tempo médio de tramitação em 60%.				
Órgãos Envolvidos	IPAAM e PRODAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	4. Implementar o uso de tecnologias emergentes (IA, blockchain, sensoriamento remoto, drones etc.) na gestão ambiental estadual.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, IPAAM e PRODAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Criação do painel público de monitoramento, disponibilizando dados abertos e geor-referenciados à sociedade (Portal da Transparência Ambiental), além de função de dados restritos/sigilosos à inteligência técnica.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SSP/AM, SES, SEAS, DEFESA CIVIL e PRODAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	6. Fortalecimento do Conselho Estadual do Meio Ambiente do Amazonas – CEMAAM e dos comitês de bacias hidrográficas.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	7. Expansão da governança hídrica com criação e estruturação de comitês em bacias estratégicas no interior.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	8. Capacitação técnica continuada em parceria com as demais secretarias de estado envolvidas nos processos de fiscalização e de desenvolvimento econômico				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEPROR, FEPIAM, SEDECTI e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP

Nº 8

OBJETIVO ESPECÍFICO	Integrar Ciência e Inovação, Desenvolvimento Econômico e Educação Ambiental no projeto de Estado para o Amazonas	**Eixo Estruturante:** Educação Ambiental e Ciência e Inovação

Ações	1. Criar o Programa Estadual de Inovação e Educação Ambiental na rede pública de ensino do Amazonas, integrado à Base Nacional Comum Curricular - BNCC.				
Órgãos Envolvidos	SEDUC, SEDECTI, UEA e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Criar Centros de Referência em Educação Ambiental, um em cada município polo do estado (a definir por meio de estudos).				
Órgãos Envolvidos	SEMA e CETAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	3. Fomentar pesquisas aplicadas em gestão ambiental, bioeconomia e mudanças climáticas em parceria com as ICTs Públicas e Privadas, sem fins lucrativos, do Estado do Amazonas.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, SEPROR, IPAAM e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	4. Criar o Programa de Residência Ambiental para estudantes e pesquisadores em órgãos do sistema ambiental estadual, integrando-os aos Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação				
Órgãos Envolvidos	SEMA e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	5. Apoiar 50 startups ambientais amazonenses, via editais de fomento.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	6. Criar a Revista “Ciência e Sustentabilidade Amazonas”, instrumento estratégico de valorização da ciência amazônica e fortalecimento da educação ambiental e políticas públicas de desenvolvimento.				
Órgãos Envolvidos	UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP

Nº 9					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Promover o desenvolvimento mineral do Amazonas de forma ambientalmente responsável, socialmente justa e territorialmente ordenada, assegurando que a atividade minerária — incluindo a mineração artesanal — ocorra dentro de padrões de sustentabilidade, legalidade e proteção aos ecossistemas e às populações tradicionais.			**Eixo Estruturante:** Mineração Responsável	
Ações	1. Elaborar e implementar o Zoneamento Econômico-Ecológico – ZEE Mineral, apresentando as áreas aptas para a atividade minerária, atendendo aos comandos constitucionais.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, IDAM, IPAAM e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Criar o Programa Estadual de Segurança Jurídica para Mineração – Mineração Legal 4.0 (Inteligência Mineral e Centro Tecnológico de Formação Mineral).				
Órgãos Envolvidos	IPAAM, PGE e SEMIG	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	MP
Ações	3. Criar o Programa de Regularização da Mineração Artesanal, de pequeno porte, em áreas permitidas pelo ZEE.				
Órgãos Envolvidos	IPAAM, SEDECTI e SEMIG	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	4. Criar a Câmara Técnica Especializada em Mineração no IPAAM com corpo técnico dedicado.				
Órgãos Envolvidos	SEMIG e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	5. Criar, por Lei Estadual, a exigência de depósito de garantia financeira para execução do Plano de Recuperação de Área Degradada – PRAD como condição para emissão de licença de operação.				
Órgãos Envolvidos	SEMIG, SEFAZ e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP

Ações	6. Criar, no Fundo Estadual de Mineração, a obrigação de depósitos compulsórios das empresas exploradoras das lavras minerais.				
Órgãos Envolvidos	SEFAZ, SEMIG e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	7. Institucionalizar as operações integradas permanentes contra garimpo ilegal: IPAAM, ANM, PF, Ibama, Forças de Segurança Pública Estadual e Forças Armadas, com cronograma mensal.				
Órgãos Envolvidos	IPAAM e SSP/AM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	8. Criar o Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Mineral (SIMA-Mineral), com imagens de satélite de alta resolução e funções de alertas automáticos.				
Órgãos Envolvidos	SEMIG, SEMA, UEA e PRODAM	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	9. Realizar monitoramento bimestral de metais pesados (mercúrio, arsênio, chumbo etc.) nos rios e igarapés em áreas de influência de garimpos.				
Órgãos Envolvidos	SEMIG e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP

Nº 10					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Promover o desenvolvimento sustentável da aquicultura no Amazonas, fortalecendo sua base produtiva, ambiental e tecnológica			**Eixo Estruturante:** Aquicultura e Piscicultura Sustentável	
Ações	1.Elaboração do Zoneamento Aquícola Estadual, com indicação das áreas propícias, ou vocacionadas, a produção aquícola, conforme a modalidade da atividade de produção, indicando os critérios ambientais, sociais e econômicos mínimos para a execução das atividades.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, IDAM, IPAAM e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Criar o Programa de Fomento ao Cultivo de Espécies Nativas (linhas de crédito, cartilha de fomento à atividade aquícola, integrar produtores ao fornecimento da merenda escolar).				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI e SEDUC	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Estruturar a cadeia fria da piscicultura a partir da construção de Agroindústrias da Aquicultura: armazenamento, transporte refrigerado e pontos de desembarque nos polos regionais a serem definidos (associado ao Plano de Logística e Infraestrutura – Eixo 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas).				
Órgãos Envolvidos	SEINFRA, SNPH e SEPROR	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	4. Fortalecer o manejo comunitário de espécies nativas em, pelo menos, 100 lagos naturais e estabelecer o monitoramento da qualidade da água em, pelo menos, 50 pontos de produção aquícola, com parâmetros físico-químicos e biológicos.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR/IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Implantação de 10 (dez) laboratórios regionais de produção de alevinos de espécies nativas, consorciado às Agroindústrias de Aquicultura que serão instaladas nos polos regionais a serem definidos.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, SEPROR e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	6. Implantação de 1 (uma) Planta Piloto de Desenvolvimento e Produção Sustentável de Ração Alternativa.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, SEPROR e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	7. Criar o Sistema de Certificação, Rastreabilidade e Monitoramento da Aquicultura, em vista de criar condições para a criação o "*Hub* da Agricultura do Amazonas" e a "Indicação Geográfica da Aquicultura Amazonense".				

Órgãos Envolvidos	SEPROR, SEDECTI e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	8. Fortalecer e organizar o ecossistema de PD&I para a capacitação de mão de obra e realização de projetos voltados à enfrentar os desafios ambientais e tecnológicos da aquicultura.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, SEPROR, SEMA e CETAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP

Nº 11

OBJETIVO ESPECÍFICO	Impulsionar a recuperação de áreas degradadas por meio da adoção e expansão do agronegócio de baixo impacto e modelos de produção sustentável			**Eixo Estruturante:** Agronegócio de Baixo Impacto	
Ações	1. Identificar as Áreas Degradadas do Estado do Amazonas e incentivar a implantação de Planos de Recuperação de Áreas Degradadas.				
Órgãos Envolvidos	SECT, SEMA e IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	2. Apoiar a recuperação de pastagens degradadas (com abordagem progressiva e condicionada a financiamento).				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, IDAM e IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Apoiar a Implantação de Sistemas agroflorestais e Integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF) em áreas degradadas e em áreas de expansão do agronegócio.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, IDAM e IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	4. Criar o Sistema Estadual de Rastreabilidade Agropecuária, integrado ao CAR, com vinculação obrigatória para acesso a crédito rural.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, SEDECTI e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	5. Criar o selo "Amazônia Sustentável" para propriedades e produtos com rastreabilidade e que não utilizem queimada como instrumento de manejo.				
Órgãos Envolvidos	SEPROR, SEDECTI e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	6. Disponibilizar Assistência Técnica e Extensão Rural qualificada (Ação Integrada ao Plano de Fruticultura e Cadeias Produtivas, constante do Eixo 1 do Plano Estratégico de Desenvolvimento – Livro 1).				
Órgãos Envolvidos	SEPROR e IDAM	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	7. Apoiar, via editais específicos, o desenvolvimento de soluções tecnológicas voltadas à recuperação de áreas degradadas e à criação de modelos produtivos sustentáveis.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, SECT e IPAAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP

Nº 12

OBJETIVO ESPECÍFICO	Consolidar uma Logística Sustentável integrada ao território amazonense, estruturando um sistema de transporte moderno, seguro e de baixo impacto ambiental, capaz de reduzir desigualdades regionais, fortalecer o escoamento da produção sustentável e garantir mobilidade digna para populações ribeirinhas e urbanas.			**Eixo Estruturante:** Logística Sustentável de Produção e Mobilidade	
Ações	Modernizar progressivamente os terminais fluviais e as infraestruturas de retroporto, provendo: estruturas adaptáveis ao regime das águas, rampas de acesso com maior extensão, áreas de embarque e desembarque, áreas de despacho e restituição de cargas e bagagens, armazéns e pátios logísticos.				
Órgãos Envolvidos	SEINFRA, SNPH e SEPROR	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	Implantar centros regionais de consolidação de carga (em polos regionais a serem definidos), vinculando os projetos portuários ao plano de desenvolvimento da cadeia produtiva local.				

Órgãos Envolvidos	SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	LP
Ações	Estruturar a cadeia fria de escoamento da produção amazonenses (câmaras frigoríficas e transporte refrigerado): infraestrutura necessária para a operação do transporte de produção processada/industrializada no interior oriunda da Agroindústria (fruticultura e aquicultura) e Bioindústria de Insumos e princípios ativos.				
Órgãos Envolvidos	SEINFRA, SNPH e SEPROR	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	Definir e implementar Corredores Logísticos Verdes, institucionalizando-os como hidrovias oficiais, concessões e calendário de intervenções regulares que permitam a navegação perene, dotado de sistema de bilhetagem eletrônica, rastreamento de rotas e cargas, monitoramento de calado, balanço de emissões de CO_2 e integração a plataforma ambiental estadual.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	Criar o Programa de Transição e Qualificação para os operadores do transporte fluvial, oferecendo: treinamentos integrados com as autoridades públicas de navegação e instituições de ciência e tecnologia e destaque orçamentário linhas de crédito para adequação das embarcações às normas de segurança.				
Órgãos Envolvidos	SEDECTI, UEA e CETAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	Firmar acordos de cooperação com as prefeituras municipais para apoio ao transporte urbano sustentável.				
Órgãos Envolvidos	CASA CIVIL e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP
Ações	Criar bases físicas de fiscalização e monitoramento ao longo das principais rodovias do estado do Amazonas, com estruturas compartilhada de aparelhos públicos de desenvolvimento, fiscais e de fiscalização (IPAAM, IBAMA, Polícia Ambiental, Bombeiros, INCRA, IDAM, Polícia Federal, Receita Federal e Secretaria de Fazenda do Estado), visando manter a presença ativa do Estado no socorro aos usuários e combate aos avanços de crimes ambientais ao longo das rodovias e vicinais.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, UEA, SEFAZ e SSP/AM	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP

Nº 13					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Elevar o Amazonas ao *Ranking* ABES rumo à Universalização, atacando os indicadores mais críticos - coleta e tratamento de esgoto, abastecimento de água e resíduos sólidos - por meio do Programa Amazonas Agua & Vida			**Eixo Estruturante:** Saneamento Básico Urbano, Ribeirinho e Indígena	
Ações	Institucionalizar o Programa Água & Vida, com foco em territórios urbanos, ribeirinhos e indígena.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, IPAAM e COSAMA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	Criar Unidades Fluviais de Saneamento - barcaças equipadas com kits modulares de saneamento ribeirinho para facilitar a logística fluvial no tratamento de água, tratamento de esgoto por biodigestores e triagem e compactação de resíduos sólidos.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEAS, SES, FEPIAM, SEDECTI, SEINFRA e SNPH	**Prazo Limite para início da ação**	2029	**CP / MP / LP**	MP
Ações	Criar o Plano Estadual de Saneamento para Municípios de Difícil Acesso, com Com foco em padronização de dados para o SINISA, apoio técnico para preenchimento dos indicadores e criação de equipes regionais de engenharia sanitária.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, IPAAM e COSAMA	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	MP
Ações	Criar o Programa de Resíduos Sólidos Ribeirinhos, por meio de implantação de ecopontos fluviais, logística reversa via rotas hidroviárias, eliminação de lixões em sedes municipais e pontos de descarte irregular (lixeiras viciadas) com integração do Programa ao Sistema *Cashback* do Lixo.				
Órgãos Envolvidos	SEMA e SEINFRA	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP

Ações	Desenvolver tecnologias de saneamento rural e tradicional, de baixo impacto e alta eficiência (fossas sépticas biodigestoras, filtros biológicos, sistemas de captação e cloração simplificada e wetlands construídos).				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SES, UEA e FEPIAM	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	6. Integrar ações de saneamento nos desembolsos do Fundo Estadual de Crédito Verde.				
Órgãos Envolvidos	SES, SEMA, PGE e SEFAZ	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	Expandir progressivamente a cobertura de abastecimento de água, esgotamento sanitário e manejo de resíduos sólidos nas áreas urbanas, priorizando municípios com maiores *déficits* e maior incidência de doenças de veiculação hídrica.				
Órgãos Envolvidos	COSAMA e CASA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2029-2030	**CP / MP / LP**	MP
Ações	Investir na criação de laboratórios regionais de inovação, junto aos ICTs Públicos do Estado, para testar tecnologias de baixo custo e/ou anfíbias capazes de operar nos períodos de cheias e secas dos rios.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEAS, SES, DEFESA CIVIL e UEA	**Prazo Limite para início da ação**	2030 em diante	**CP / MP / LP**	LP
Ações	Promover educação sanitária e ambiental contínua, com foco na prevenção de doenças hídricas e no uso adequado das tecnologias instaladas.				
Órgãos Envolvidos	SEDUC e SEMA	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP

Nº 14					
OBJETIVO ESPECÍFICO	Consolidar e modernizar o arcabouço normativo ambiental do estado do Amazonas, garantindo a integração plena com a legislação federal e os tratados internacionais, de forma a assegurar a implementação das ações estruturantes para a Política de Meio Ambiente do Estado do Amazonas			**Eixo Estruturante:** Bases Legais e Política Ambiental Estadual	
Ações	2. Revisão e atualização integral da Política Estadual de Meio Ambiente.				
Órgãos Envolvidos	PGE, SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	3. Atualizar a Estratégia Estadual de Bioeconomia (Lei nº 7.526/2025), no que for necessário à execução das ações ambientais concatenadas ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado do Amzonas.				
Órgãos Envolvidos	PGE, SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	4. Elaborar lei específica para institucionalizar os serviços ambientais e os créditos de carbono no Amazonas.				
Órgãos Envolvidos	SEMA, SEDECTI, SEFAZ e PGE	**Prazo Limite para início da ação**	2027-2028	**CP / MP / LP**	CP
Ações	5. Atualizar a regulamentação ampliada do ICMS Ecológico para todos os 62 municípios.				
Órgãos Envolvidos	PGE, SEFAZ, SEMA e Casa Civil	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	6. Atualizar a legislação de licenciamento ambiental para compatibilização com o Novo Marco Federal de Licenciamento e com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado do Amazonas.				
Órgãos Envolvidos	PGE, SEMA e SEDECTI	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP
Ações	7. Celebrar Protocolos e Acordos de Cooperação com os órgãos federais que atuam na operacionalização da política de meio ambiente, visando integrar os regulatórios infralegais e as ações operacionais (IBAMA, ICMBio, FUNAI, ANM etc.)				
Órgãos Envolvidos	PGE e CASA CIVIL	**Prazo Limite para início da ação**	2027	**CP / MP / LP**	CP

Glossário de siglas

AADC — Agência Amazonense de Desenvolvimento Cultural

AAM — Associação Amazonense de Municípios

ABBI — Associação Brasileira de Bioinovação

ABC — Plano de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono

ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRH — Associação Brasileira de Recursos Humanos

ADCT — Ato das Disposições Constitucionais Transitórias

ADS — Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas

AEIS — Áreas Especiais de Interesse Social

AFEAM — Agência de Fomento do Estado do Amazonas

AI / IA — Inteligência Artificial

ALEAM — Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

AMARN — Associação das Mulheres Indígenas do Alto Rio Negro

AMAZÔNIDAS — Programa (mulheres e meninas na ciência)

ANA — Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico

ANAC — Agência Nacional de Aviação Civil

ANM — Agência Nacional de Mineração

ANTAQ — Agência Nacional de Transportes Aquaviários

APDM — Polo Digital de Manaus

APIAM — Articulação dos Povos Indígenas do Amazonas

APIB — Articulação dos Povos Indígenas do Brasil

APL — Arranjo Produtivo Local

APM — Programa Apoio ao Planejamento Municipal

AQUA CT&I — Programa (recursos hídricos)

AR — Realidade Aumentada

BASA — Banco da Amazônia

BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIGAMAZONAS CT&I — Comunicação de Dados e Pesquisa

BIODIVERSA — Programa (biodiversidade)

BM — Banco Mundial

BNCC — Base Nacional Comum Curricular

BNDES — Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BR-174 — Rodovia federal BR-174

BR-319 / BR-174 — Rodovias federais BR-319 e BR-174

BRC — Business Research Company

CAF — Banco de Desenvolvimento da América Latina

CAGR — Taxa de Crescimento Anual Composta

CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAR — Cadastro Ambiental Rural

CAU — Conselho de Arquitetura e Urbanismo

CBS — Contribuição sobre Bens e Serviços

CDTI — Centro para o Desenvolvimento Tecnológico Industrial

CEAM — Centro de Educação do Amazonas

CEB — Câmara de Educação Básica

CEE-AM — Conselho Estadual de Educação do Amazonas

CEF — Caixa Econômica Federal

CEH — Conselho Estadual de Habitação

CEMAAM — Conselho Estadual de Meio Ambiente do Amazonas

CEMEAM — Centro de Mídias de Educação do Amazonas

Centelha AM — Programa (empreendimentos inovadores)

CEPI — Conselho Estadual de Política Indigenista

CETAM — Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

CF/1988 — Constituição Federal de 1988

CGE-AM — Controladoria Geral do Estado do Amazonas

CGJ-AM — Corregedoria-Geral de Justiça do Amazonas

CGU — Controladoria Geral da União

CHIST-ERA — Chamada europeia

CIB — Comissão Intergestores Bipartite

CIBA — Centro de Inovação em Bioarquitetura Amazônica

CICC-AM — Centro Integrado de Comando e Controle

CINDRA — Comissão de Integração Nacional, Desenvolvimento Regional e da Amazônia

CIPI — Comitê Intersetorial de Política Indigenista

CITE — Comissão Intergestores Tripartite da Educação

CLT — Consolidação das Leis do Trabalho

CNCA — Compromisso Nacional Criança Alfabetizada

CNCT — Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio

CNE — Conselho Nacional de Educação

CNE/CP — Conselho Pleno do Conselho Nacional de Educação

CNPJ — Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CNPq — Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COIAB — Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira

Comif — Comitê Nacional de Manejo Integrado do Fogo

CONFAP — Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa

CONICET — Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Técnicas

COP — Conferência das Partes

COPEC — Comissão Permanente de Concursos

COSAMA — Companhia de Saneamento do Amazonas

CPF — Cadastro de Pessoas Físicas

CRAS — Centro de Referência de Assistência Social

CREA — Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

CREAS — Centro de Referência Especializado de Assistência Social

CRF — Certidão de Regularização Fundiária

CRM — Gestão de Relacionamento com o Cliente

CTIR.GOV — Centro de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos de Governo

DAAD — Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico

DATAPREV — Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência

DATASUS — Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde

DC — Distrito de Columbia

DETER — Sistema de Detecção de Desmatamento em Tempo Real

DF — Distrito Federal

DNIT — Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

DPO — Encarregado de Proteção de Dados

EA — Educação Ambiental

EaD — Educação a Distância

EBC — Empresa Brasil de Comunicação

EC — Emenda Constitucional

ECG — Eletrocardiograma

EDUCATEC-IN — Programa (inclusão na educação básica)

EEHC — Escola Estadual de Habitação e Cidades

EF — Ensino Fundamental

EM — Ensino Médio

EMBRAPA — Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMERGESAÚDE — Programa CT&I em Emergências de Saúde

EMTI — Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral

EPT — Educação Profissional e Técnica

ERA-NET — Espaço Europeu de Pesquisa

ERC — Conselho Europeu de Pesquisa

ESG — Ambiental, Social e Governança

Esp. — Especialização

ESPAM — Escola de Serviço Público do Amazonas

FAO — Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

FAP — Fundação de Amparo à Pesquisa

FAPEAM — Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas

FAPESP — Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FAR — Fundo de Arrendamento Residencial

FBSP — Fórum Brasileiro de Segurança Pública

FDS — Fundo de Desenvolvimento Social

FEHIS — Fundo Estadual de Habitação de Interesse Social

FEMA-AM — Fundo Estadual de Meio Ambiente do Amazonas

FEPIAM — Fundação Estadual dos Povos Indígenas do Amazonas

FGTS — Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FIEAM — Federação das Indústrias do Estado do Amazonas

FIGA — Festival (gastronômico) da Amazônia

FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos

FINISA — Financiamento à Infraestrutura e ao Saneamento

FIOCRUZ — Fundação Oswaldo Cruz

FJP — Fundação João Pinheiro

FMPES — Fundo de Fomento às Micro e Pequenas Empresas

FNDE — Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FNDF — Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal

FNHIS — Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social

FNO — Fundo Constitucional de Financiamento do Norte

FOIRN — Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro

FSC — Conselho de Manejo Florestal

FT — Formação Técnica

FTI — Fundo de Fomento ao Turismo, Infraestrutura, Serviços e Interiorização do Desenvolvimento

FUNAI — Fundação Nacional dos Povos Indígenas

FUNASA — Fundação Nacional de Saúde

FUNDEB — Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

FUST — Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações

GCUB — Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras

GEE — Gases de Efeito Estufa

GEF — Fundo Global para o Meio Ambiente

GGE — Gases de Efeito Estufa

HIS — Habitação de Interesse Social

IBAM — Instituto Brasileiro de Administração Municipal

IBAMA — Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBC — Índice Brasileiro de Conectividade

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBS — Imposto sobre Bens e Serviços

ICA — Indicador Criança Alfabetizada

ICMBio — Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

ICMS — Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDAM — Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas

IDEB — Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH — Índice de Desenvolvimento Humano

IDHM — Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IEC — Comissão Eletrotécnica Internacional (em ISO / IEC)

IES — Instituições de Ensino Superior

IFAM — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

ILPF — Integração Lavoura-Pecuária-Floresta

INCC — Índice Nacional de Custo da Construção

INCRA — Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INEP — Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

INPA — Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

INPE — Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

IOSPD — Prêmio internacional de serviços públicos digitais

IPAAM — Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas

IPEA — Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPI — Imposto sobre Produtos Industrializados

IQA — Índice de Qualidade da Água

ISA — Instituto Socioambiental

ISO — Organização Internacional de Normalização

ITDP — Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento

ITERV-AM — Instituto de Terras do Amazonas

LAB — Lei Aldir Blanc

LAOCS — Liceu de Artes e Ofícios Claudio Santoro

LDB — Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LDO — Lei de Diretrizes Orçamentárias

LEO — Órbita Terrestre Baixa

LGBTQIA+ — Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis / Transexuais, Queer, Intersexo, Assexuais e demais identidades

LGPD — Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

LIBRAS — Língua Brasileira de Sinais

LOA — Lei Orçamentária Anual

LPG — Lei Paulo Gustavo

MAPA — Ministério da Agricultura e Pecuária

MCI — Mobilidade CONFAP Itália

MCID — Ministério das Cidades

MCMV / PMCMV — Programa Minha Casa, Minha Vida

MCOM — Ministério das Comunicações

MCTI — Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

MEC — Ministério da Educação

MEI — Microempreendedor Individual

MFS — Manejo Florestal Sustentável

MIT — Massachusetts Institute of Technology

MJSP — Ministério da Justiça e Segurança Pública

MMA — Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

MPA — Ministério da Pesca e Aquicultura

MPI — Ministério dos Povos Indígenas

MSCA — Ações Marie Skłodowska-Curie

MTTD — Tempo Médio de Detecção

MTTR — Tempo Médio de Resposta / Reparo

NBR — Norma Brasileira

NDC — Contribuição Nacionalmente Determinada

NIH — Institutos Nacionais de Saúde dos Estados Unidos

OAB — Ordem dos Advogados do Brasil

OCDE / OECD — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OE — Objetivos Específicos / Objetivos Estratégicos

OEHC — Observatório Estadual de Habitação e Cidades

OIT — Organização Internacional do Trabalho

ONU — Organização das Nações Unidas

ORD — Dados de Pesquisa Abertos / Ciência Aberta

P&D / PD&I — Pesquisa e Desenvolvimento / Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PAAE — Programa de Apoio a Ações Especiais

PAC — Programa de Aceleração do Crescimento

PACC-FAP — Programa de Acompanhamento da Execução dos Acordos de Cooperação Técnica e Convênios no Âmbito da FAPEAM

PAIC — Programa de Apoio à Iniciação Científica

PAII — Programa de Apoio à Inovação na Indústria

PAINTER — Programa de Apoio à Interiorização em Pesquisa e Inovação

PAMEQ — Programa de Apoio à Manutenção de Equipamentos

PAP-AGRO — Programa de Pesquisa Agroprodutiva

PAPAC — Programa de Apoio à Publicação de Artigos Científicos

PAPAQ — Programa de Apoio à Aquicultura e Pesca

PAPB-CT&I — Programa de Pesquisa Básica em Áreas Prioritárias

PAPD — Programa de Apoio à Popularização e Divulgação

PAPEA CT&I — Programa de Apoio a Eventos Científicos, Tecnológicos e Artísticos

PAPINTEC — Programa (Mineração Sustentável)

PAR — Plano de Ações Articuladas

PAREV — Programa de Apoio a Eventos Científicos e Tecnológicos

PcD — Pessoa com Deficiência

PCE — Programa Ciência na Escola

PCGP — Programa Ciência na Gestão Pública

PCS-AM — Programa Cidades Sustentáveis no Amazonas

PCTI — Programa de CT&I

PDCA — Planejar, Executar, Verificar, Agir

PDCTR — Programa de Desenvolvimento Científico e Tecnológico Regional

PECTI — Programa Estratégico de CT&I

PEE-AM — Plano Estadual de Educação do Amazonas

PEF-CP — Programa de Empreendedorismo Feminino nas Cadeias Produtivas

PELD — Pesquisa Ecológica de Longa Duração

PEP — Política de Educação Profissional do Estado do Amazonas

PESTEL — Análise de fatores Políticos, Econômicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais

PEX-CT&I — Programa de Pesquisa e Extensão em Áreas Estratégicas

PF — Polícia Federal

PG — Pós-Graduação

PGE — Procuradoria Geral do Estado

PGE-AM — Procuradoria-Geral do Estado do Amazonas

PGPM-Bio — Política de Garantia de Preços Mínimos para Produtos da Sociobiodiversidade

PGTA — Plano de Gestão Territorial e Ambiental

PHC — Plano de Habitação Calha

PIB — Produto Interno Bruto

PIEC — Programa de Inovação Educação Conectada

PIM — Polo Industrial de Manaus

PJ — Pessoa Jurídica

PlanHab — Plano Nacional de Habitação

PLANSAB — Plano Nacional de Saneamento Básico

PLHIS — Plano Local de Habitação de Interesse Social

PM — Polícia Militar

PMSBM — Plano Municipal de Saneamento Básico de Manaus

PNAB — Política Nacional Aldir Blanc

PNAD — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PNAE — Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNE — Plano Nacional de Educação

PNF — Programa Negócios da Floresta

PNGATI — Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas

PNHR — Programa Nacional de Habitação Rural

PNL — Plano Nacional de Logística

PNMC — Política Nacional sobre Mudança do Clima

PNSB — Pesquisa Nacional de Saneamento Básico

PNUD — Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

POP — Procedimento Operacional Padrão

POP CT&I — Programa de Popularização da CT&I

POSGFE — Programa de Apoio a Pós-Graduandos Fora do Amazonas

POSGRAD — Programa de Apoio à Pós-Graduação Stricto Sensu

PPA — Plano Plurianual

PPB — Processo Produtivo Básico

PPCDAm — Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal

PPCDQ-AM — Plano Estadual de Prevenção e Controle do Desmatamento e Queimadas do Amazonas

PPP — Parceria Público-Privada

PPSUS — Programa Pesquisa para o SUS

PRA — Programa de Regularização Ambiental

PRAD — Projeto de Recuperação de Áreas Degradadas

PROCAD — Programa Nacional de Cooperação Acadêmica

PRODAM — Processamento de Dados Amazonas S.A.

PRODEB — Programa de Inovação para Educação Básica

PRODES — Projeto de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia Legal por Satélite

PRODOC — Programa de Apoio a Pós-Doutores

PROEMEND — Programa Emendas Impositivas

PROEPT — Programa de Educação Profissional e Tecnológica

PROFIX — Programa de Fixação de RH no Interior

PROGRADUAR — Programa de Amparo à Graduação

PROIN-INFRA CT&I — Programa de Infraestrutura de Pesquisa

PROMOB — Programa de Mobilidade Técnico-Científica

PRONAC — Programa Nacional de Apoio à Cultura

ProNEA — Programa Nacional de Educação Ambiental

PRONEM — Programa de Apoio a Núcleos Emergentes

PROPG — Programa de bolsas de Pós-Graduação fora do AM

PROSAMIM — Programa Social e Ambiental dos Igarapés de Manaus

PROSPAM — Programa Estratégico do Setor Primário Amazonense

PROTEAM — Programa de Equipes de Pesquisa Multidisciplinar

PROVIDA — Programa inédito da FAPEAM

PSA — Pagamento por Serviços Ambientais

PSPN — Piso Salarial Profissional Nacional do Magistério

PST — Prestação de Serviços Técnicos

PUAPI — Programa de Urbanização de Áreas Precárias do Interior

PV-PD CT&I — Mobilidade de Pesquisadores Visitantes e Pós-Doutorado

QP — Qualificação Profissional

QR-Code — Código de Resposta Rápida

REDD+ — Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal

Reurb / Reurb-S — Regularização Fundiária Urbana

RH — Recursos Humanos

RIMA — Relatório de Impacto Ambiental

RMM — Região Metropolitana de Manaus

RNDS — Rede Nacional de Dados em Saúde

ROI — Retorno sobre o Investimento

SADEAM — Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas

SAEB — Sistema de Avaliação da Educação Básica

SAF — Sistema Agroflorestal

SBCE — Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões

SCRUM — Metodologia ágil de gestão de projetos

SEAD — Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização

SEAS — Secretaria de Estado da Assistência Social

SEC — Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa

SECTI-AM — Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Amazonas

SEDECTI — Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação

SEDUC — Secretaria de Estado de Educação e Desporto

SEDUC-AM — Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar do Amazonas

SEDURB — Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano

SEFAZ — Secretaria de Estado da Fazenda

SEGEST — Secretaria de Estado de Gestão

SEIND — Secretaria de Estado dos Povos Indígenas

SEINFRA — Secretaria de Estado de Infraestrutura

SEMA — Secretaria de Estado do Meio Ambiente

SEMHAF — Secretaria Municipal de Habitação e Assuntos Fundiários

SEMULSP — Secretaria Municipal de Limpeza Pública

SENAI — Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEPLAG-AM — Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Amazonas

SEPLAN — Secretaria de Estado de Planejamento

SEPROR — Secretaria de Estado de Produção Rural

SERPRO — Serviço Federal de Processamento de Dados

SES-AM — Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas

SESAI — Secretaria Especial de Saúde Indígena

SETRAN — Secretaria de Estado de Transportes

SICAR — Sistema de Cadastro Ambiental Rural

SIG — Sistema de Informações Geográficas

SIGEAM — Sistema de Gestão Educacional do Amazonas

Siged — Sistema de gestão documental

SIGFAPEAM — Sistema de Informação e Gestão da FAPEAM

SIIC — Sistema de Informações e Indicadores Culturais

SINAN — Sistema de Informação de Agravos de Notificação

SINISA — Sistema Nacional de Informações em Saneamento

SISNAMA — Sistema Nacional do Meio Ambiente

SISREG — Sistema Nacional de Regulação

SISTRA — Sistema institucional integrado ao SIGFAPEAM

SNE — Sistema Nacional de Educação

SNHIS — Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social

SNIS — Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

SNUC — Sistema Nacional de Unidades de Conservação

SOC — Centro de Operações de Segurança

SPU — Secretaria do Patrimônio da União

SSP-AM — Secretaria de Segurança Pública do Amazonas

STF — Supremo Tribunal Federal

SUAS — Sistema Único de Assistência Social

SUDAM — Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

SUFRAMA — Superintendência da Zona Franca de Manaus

SUHAB — Superintendência Estadual de Habitação

SUS — Sistema Único de Saúde

SUSAM — Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas

SWOT — Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

TCE-AM — Tribunal de Contas do Estado do Amazonas

TCO — Custo Total de Propriedade

TCU — Tribunal de Contas da União

TEA — Transtorno do Espectro Autista

TECNOVA — Programa de Apoio à Inovação Tecnológica

TELLUS — Instituto Tellus

TI — Tecnologia da Informação

TI / TIs — Terra(s) Indígena

TIC — Tecnologias da Informação e Comunicação

TJAM — Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas

UBS — Unidade Básica de Saúde

UE — União Europeia

UEA — Universidade do Estado do Amazonas

UFAM — Universidade Federal do Amazonas

UFPA — Universidade Federal do Pará

UGP — Unidade de Gerenciamento do Plano

UGPE — Unidade Gestora de Projetos Especiais

UH — Unidade Habitacional

VAAF — Valor Aluno-Ano Fundeb

VAAT — Valor Aluno-Ano Total

VR — Realidade Virtual

WIT — Incubadora WIT / FPFtech

ZEE — Zoneamento Ecológico-Econômico

ZFM — Zona Franca de Manaus

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO AMAZONAS

EIXO 03