

17	Programa Mulheres na Ciência — Edição 2024	35	PROEMEND — Emendas Parlamentares Impositivas
18	Programa Amazoníadas — 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 Skłodowska-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
2	PAIC-AM — Iniciação Científica do Amazonas
3	Credenciamento de Instituições — Tecnologias para Estiagem e Eventos Climáticos
4	PAPEA CT&I — Apoio a Eventos Científicos, Tecnológicos e Artísticos
5	PV-PD CT&I — Mobilidade de Pesquisadores Visitantes e Pós-Doutorado
6	POP CT&I — Popularização da Ciência
7	PCE — Ciência na Escola
8	PAREV — Realização de Eventos Científicos e Tecnológicos
9	PEF-CP AM — Empreendedorismo Feminino nas Cadeias Produtivas
10	PAPB-CT&I — Pesquisa Básica em Áreas Prioritárias
11	PPSUS — Pesquisa para o SUS: Gestão Compartilhada
12	5ª Chamada Conjunta CT&I EU-LAC
13	Chamada Mobilidade CONFAP Itália 2025 — MCI 2025
14	Chamada NexBio Amazônia — Programa Suíço-Brasileiro de Bioeconomia
15	Chamada Marie Skłodowska-Curie — MSCA SE 2025
16	Chamada CONFAP-CDTI Espanha 2025–2026
17	PROPG-EX — Extensão Universitária e Pós-Graduação
18	BIGAMAZONAS CT&I — Comunicação de Dados e Pesquisa
19	PRODOC — Apoio a Pós-Doutores
20	EDUCATEC-IN — Inovação e Inclusão na Educação Básica
21	Painter — Ciência, Floresta e Cidadania
22	AQUA CT&I — Recursos Hídricos e Mudanças Climáticas Extremas
23	FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO — Pesquisas Disruptivas
24	Chamada ERC-CONFAP 2025
25	Chamada Water4All 2025 — Água e Saúde
26	Programa GCUB-Mob 2025 — Mobilidade Internacional
27	Chamada Biodiversa+ 2025–2026 — BiodivConnect
28	Prêmio FAPEAM de CT&I — Edição 2025
29	Centelha 3ª Edição AM — Empreendimentos Inovadores
30	INOVA SETORES AM — CT&I para Comércio, Serviços e Turismo
31	PASSAPORTE DO CONHECIMENTO/FAPEAM — Olimpíadas Científicas
32	PAAE — Programa de Apoio a Ações Especiais
33	PRÓ-ESTADO — Consolidação das Instituições Estaduais
	—

Fonte: Relatório de Atividades FAPEAM 2025; Agência Amazonas, balanço institucional FAPEAM (2019–2025).

Quadro 12 — Análise PESTEL x 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 x 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)

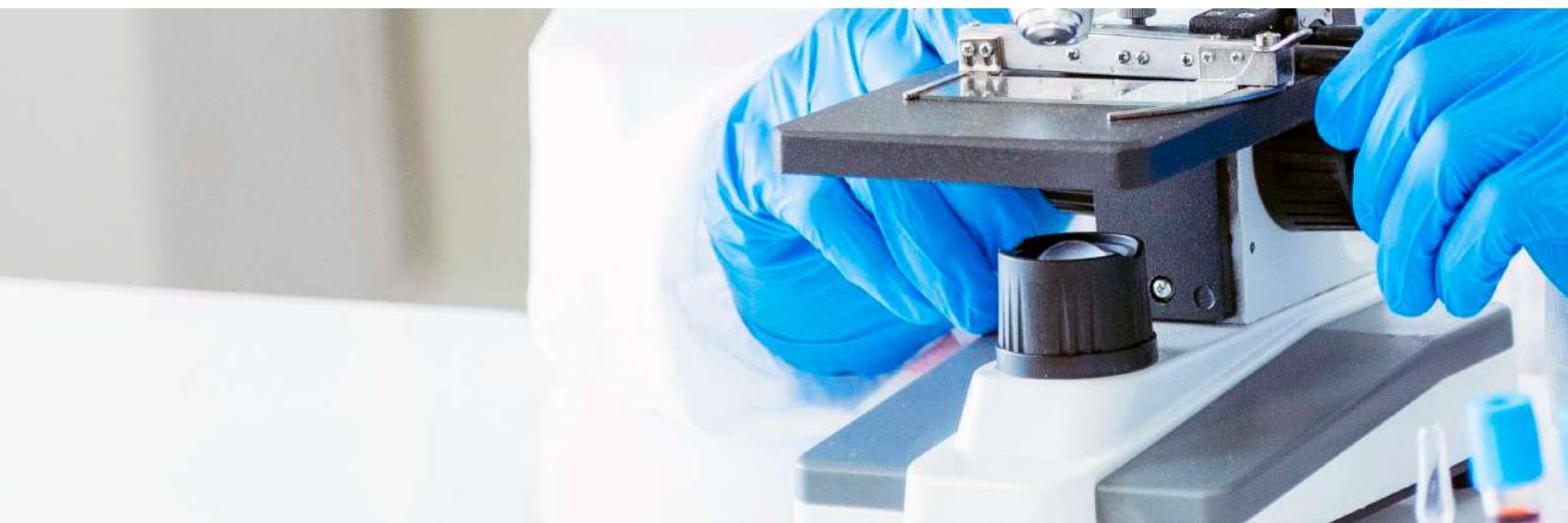
Fonte: Elaborado pelos autores com base no PPA 2024–2027, nos Relatórios de Gestão FAPEAM 2019–2024 e em entrevistas com gestores institucionais.

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 qualificação 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	Implementação 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

Associação de Faculdades e Profissionais
do Estado do Amazonas

FAPEAM



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. **Institui 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). **Relatório 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 revisar 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.

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.

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.



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	
Educação Profissional	
Promoção direta em três segmentos	
1	- Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores - Educação Profissional Técnica de nível médio - Educação Profissional Tecnológica de graduação e pós-graduação
Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico	
Na perspectiva do desenvolvimento sustentável	
2	- Pesquisa aplicada - Desenvolvimento tecnológico - Prestação de serviços técnicos - Perspectiva de desenvolvimento sustentável
Informática Educacional	
Política estadual	
3	- Coordenação da política estadual de informática educacional - Implementação da política estadual
Inclusão Digital	
Política estadual	
4	- 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.

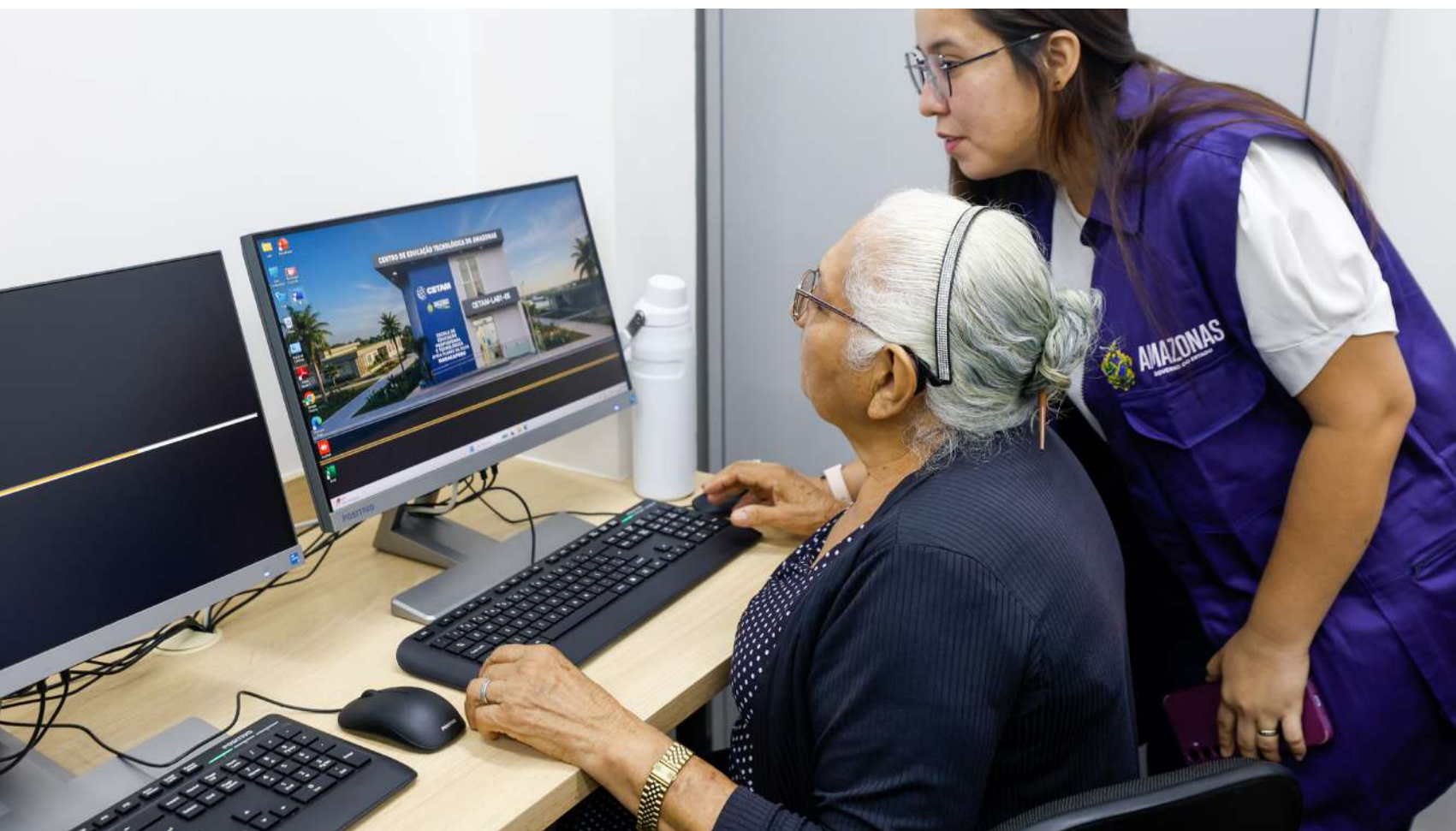


CETAM: uma análise das forças e limitações institucionais

A análise estratégica do CETAM, realizada a partir da matriz PESTEL x 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.

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.

Em um mundo que não para de mudar, a velocidade da qualificação profissional determina a velocidade do desenvolvimento econômico.



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 Itá	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.



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.



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 apresentação 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
TECNOLÓGICA 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).

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 municípios 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.

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.

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 quantitativo 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.

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.

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.

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.

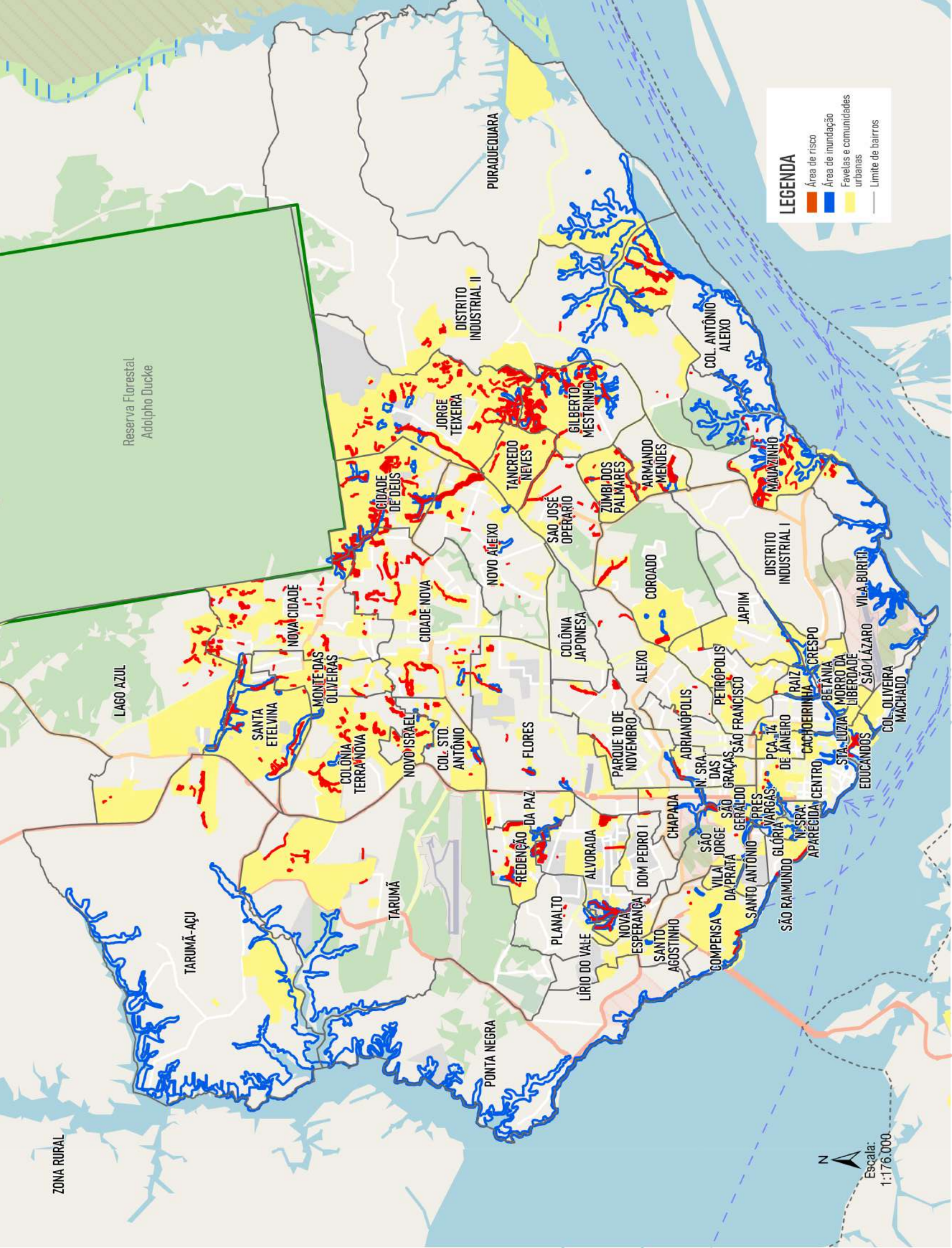
A origem desse padrão é conhecida e remonta aos grandes fluxos migratórios deflagrados a partir da década de 1970, quando a consolidação da Zona Franca atraiu para Manaus contingentes populacionais que o planejamento urbano da época não estava preparado — e tampouco foi capacitado — para receber. Famílias 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.



► 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-S¹, destinada a núcleos urbanos informais ocupados predominantemente por população de baixa renda, e a REURB-E², 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.

4,4x

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.

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

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.

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.



► 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.

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.

As secas históricas e as cheias extremas dos últimos anos demonstram que a vulnerabilidade climática já se tornou um dos nossos principais desafios habitacionais.

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 x 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 amazenses 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

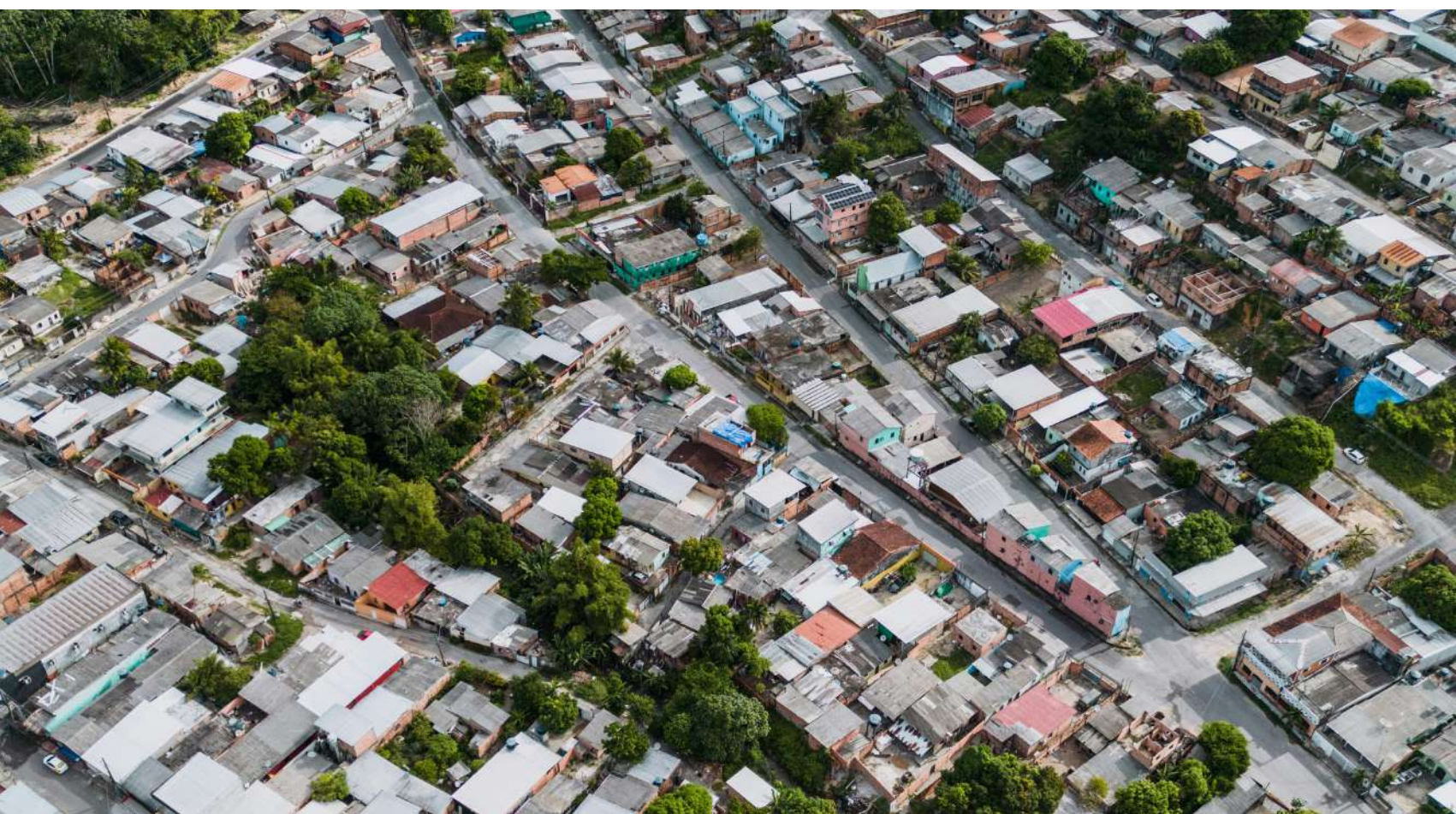
Estruturar, ao longo do ciclo, operações de crédito de longo prazo com BID, Banco Mundial e CAF — Banco de Desenvolvimento da América Latina e Caribe.

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 <i>déficit</i> quantitativo	–40%
Resultado	Redução do <i>déficit</i> 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.

O interior amazonense não é território homogêneo. É um mosaico de realidades socio-culturais, 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.

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 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.

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

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.

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

Delicias
Grill
RESTAURANTE

HOTEL
FORTALEZA
III
(02) 3343-3938 • 89417-1289

HOTEL

ENTRADA
HOTEL

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/aceso-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 reasentar 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-aco-es-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. **Regulamenta 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. **Institui 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/assuntos/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-mensagem-governamental/>. 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.

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.

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.

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 tele-saúde 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 tele-saúde, 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 amazense 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 DATA-PREV 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 tele saúde presente em 43 municípios, com mais de 100 mil atendimentos acumulados; o sistema de video-monitoramento 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.



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.



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 <i>startups</i> 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 <i>smartphones</i> (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, <i>Starlink</i> 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 <i>sandbox</i> 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 <i>sandbox</i> regulatório; processos de licitação complexos retardando contratações inovadoras de TIC.
OPORTUNIDADES	Nova Lei de Licitações com mecanismos para contratações inovadoras; <i>sandbox</i> regulatório do Marco <i>Startups</i> 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 <i>data centers</i> 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 <i>Starlink</i> para atacar IBC de 44,92; BID/Banco Mundial para financiar infraestrutura; Marco <i>Startups</i> 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.

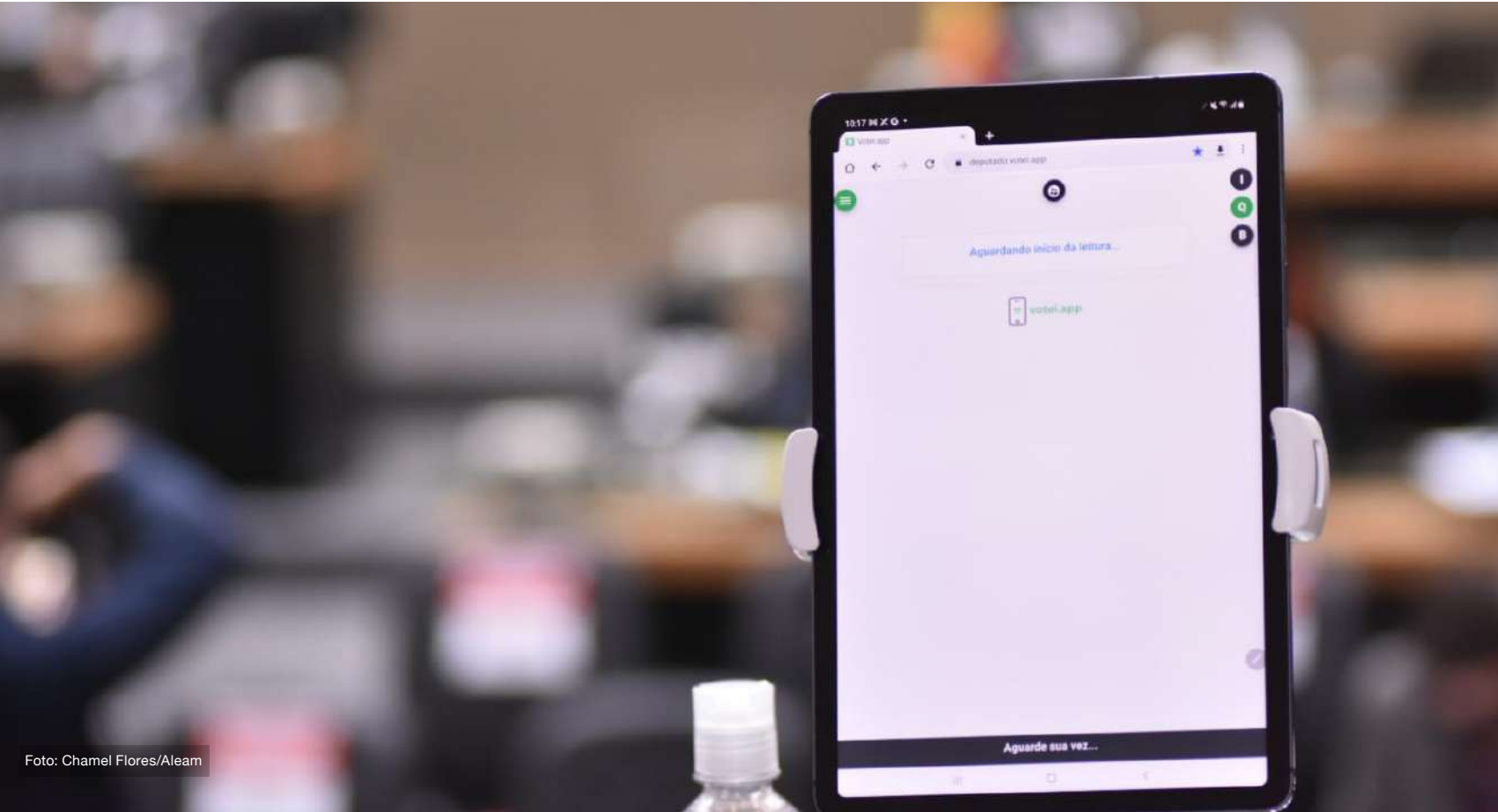
Estratégia: implantação em fases

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).



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 amazense, 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.

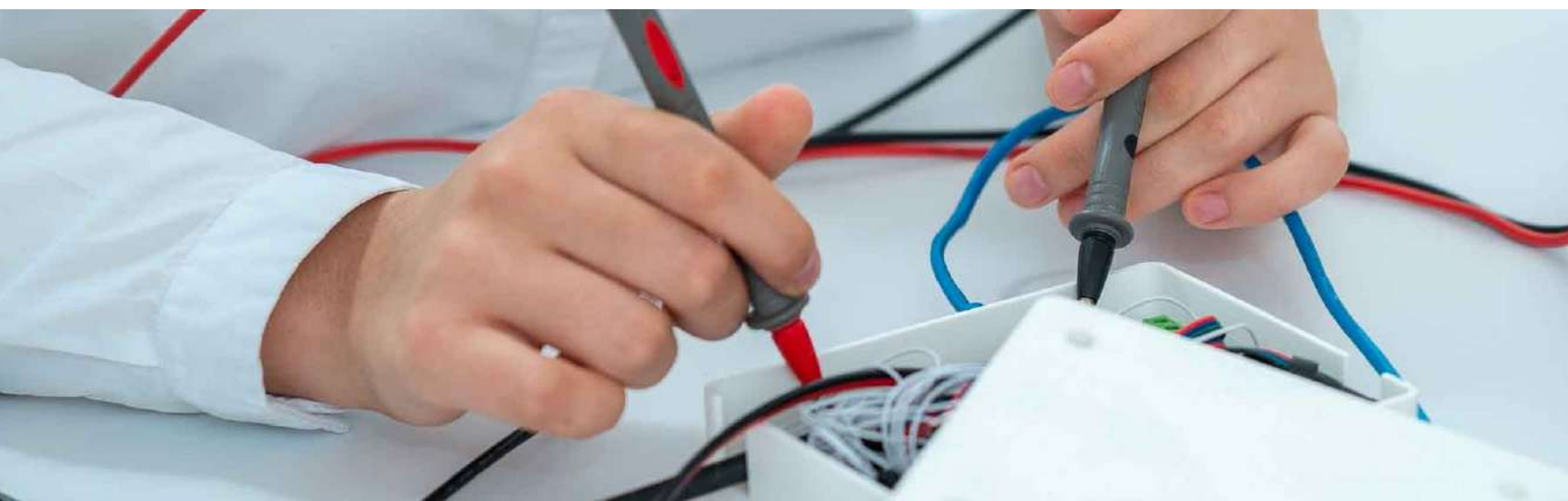
EIXO 8 — Capacitação Digital e Capital Humano

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*

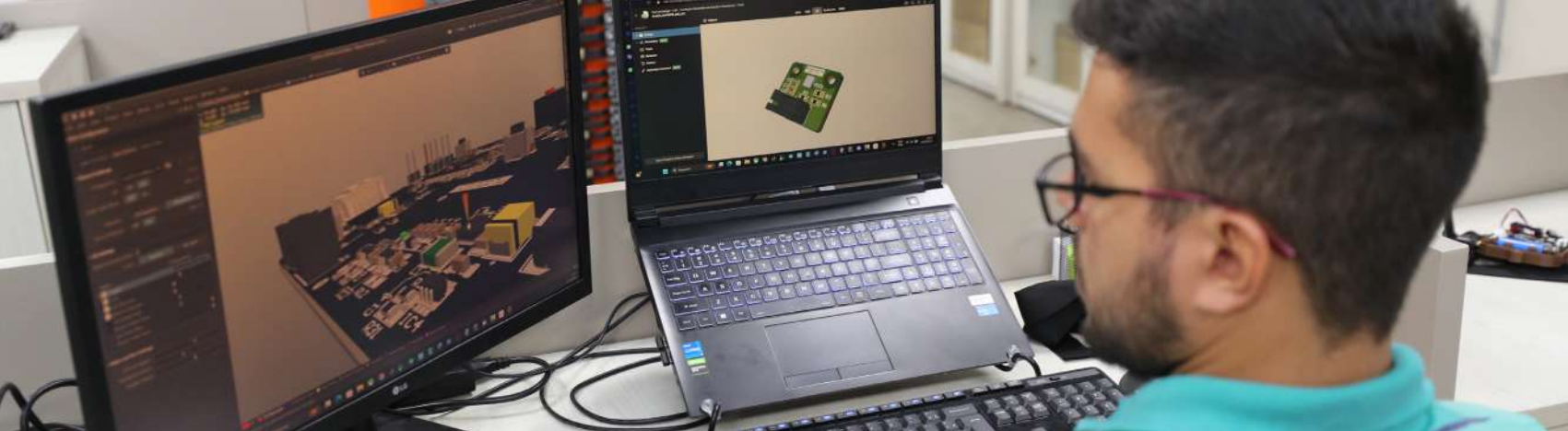
Descrição da Ação: estruturar *hubs* de inovação nas cinco calhas regionais, instituir a Zona Franca Digital para atração de empresas de software e inteligência artificial com incentivos da Zona Franca de Manaus, implantar o Programa GovTech Amazonas com sandbox regulatório e criar o Fundo Estadual de 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:** número 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 Amazoenses 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.



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.seducti.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://polodigitalde-manaus.com>. Acesso em: abr. 2026.
16. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO; E-GOVERNANCE ACADEMY. Estônia: 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 tele saúde 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 indigenistas

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



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.

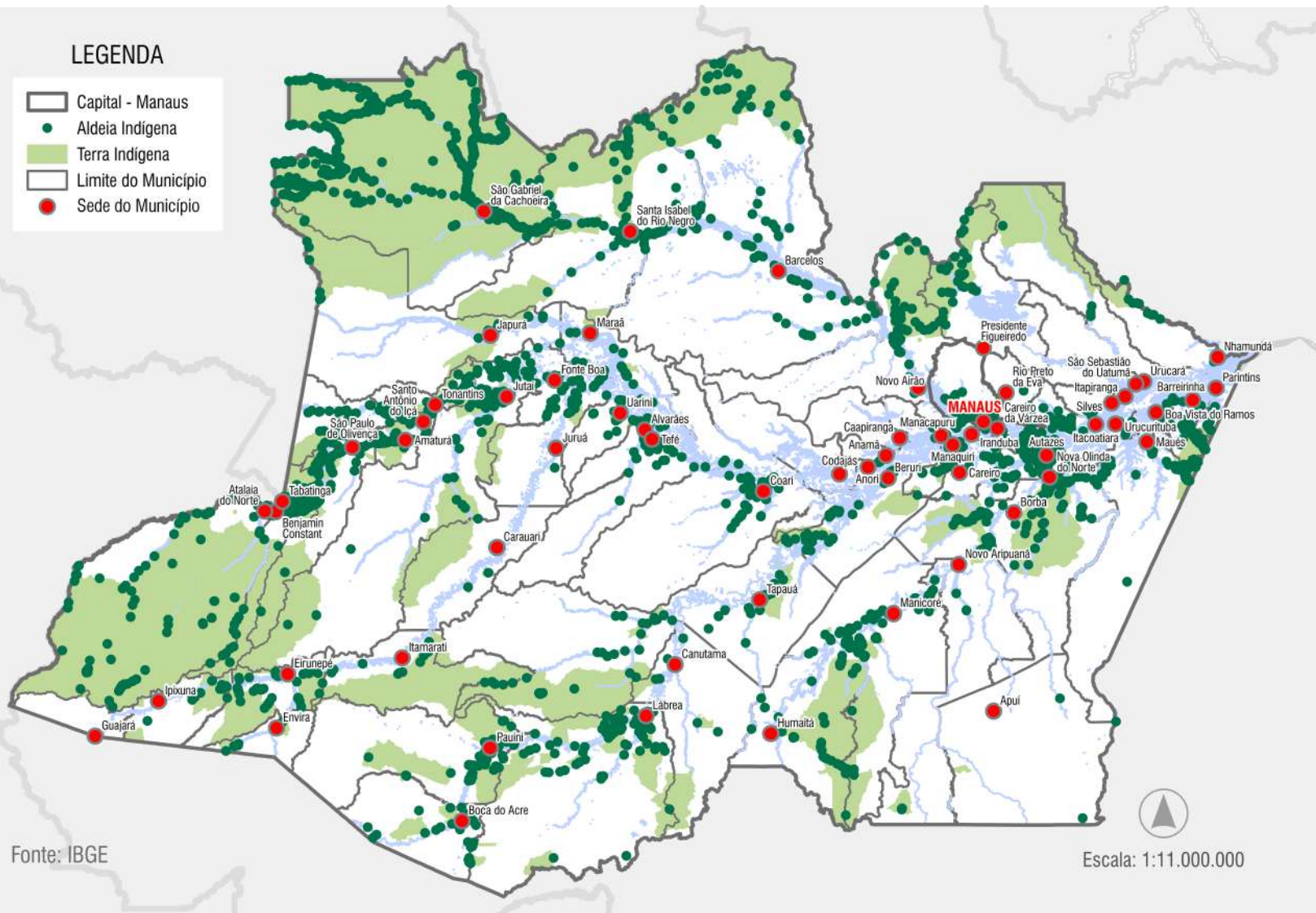
Sem uma resposta institucional à altura, tais pressões tendem a se aprofundar, ampliando vulnerabilidades e fragilizando territórios. A política indigenista ainda carece, no Amazonas, de plena consolidação institucional, com estrutura permanente, capacidade técnica regionalizada e mecanismos sistemáticos 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).





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.

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.

O Amazonas não abriga apenas a maior população indígena do país. Abriga a maior responsabilidade do Brasil diante de sua própria diversidade.

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, inexistente 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.



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 inter-setorial, 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.

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:

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.

- 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).





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.

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.

Os prazos aqui apresentados devem ser compreendidos como marcos de início, estruturação e consolidação das ações previstas.

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).





► 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.



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;
- Índice 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.

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.

Ao estabelecer métricas claras, o plano fortalece a transparência, amplia o controle social e cria condições para uma gestão mais responsável, baseada em evidências.

Quadro 01 - Resultados esperados ao final do período de implementação



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

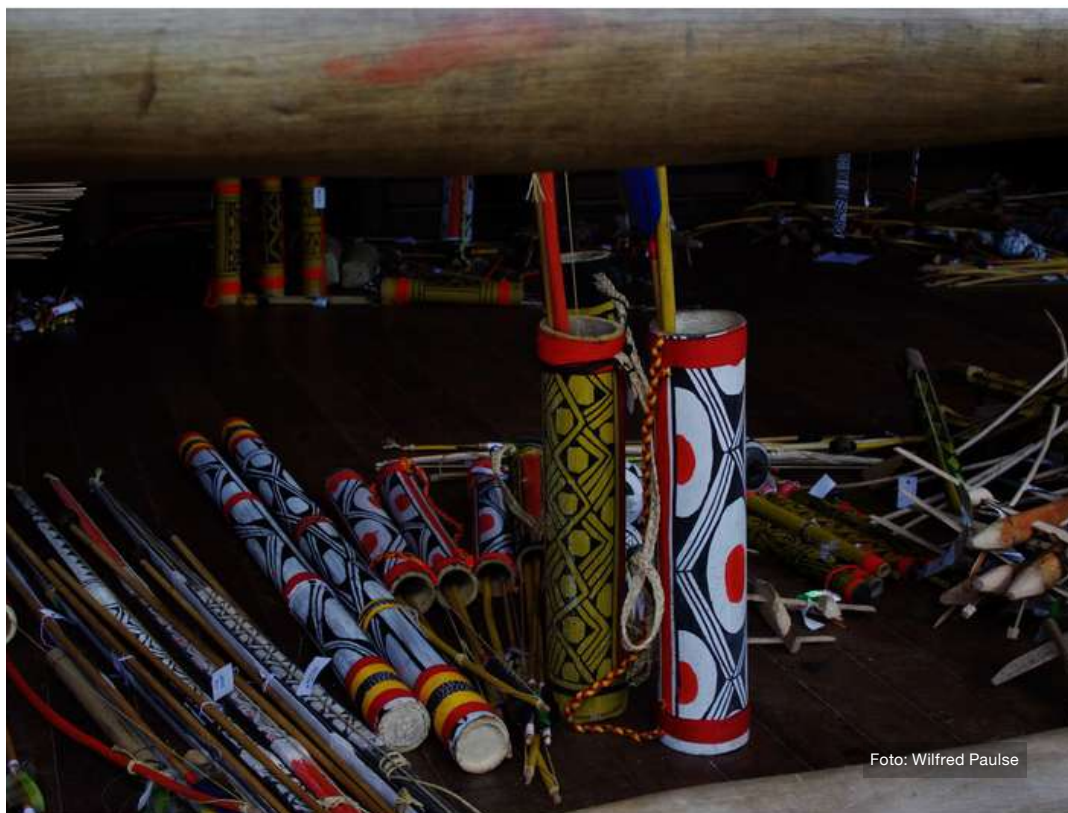


Foto: Wilfred Paulse

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 prioritárias, 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 reglamento 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 socio-culturais 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

COMO SERÁ FEITO O MONITORAMENTO



**Painel público
de indicadores**



**Relatórios
semestrais**



**Revisão anual
de metas**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos referenciais CGU (2017) e TCU (2020).



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.

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.

Gestão de riscos não é burocracia: é inteligência aplicada à proteção de direitos e à eficiência do Estado.



► Sobre a metodologia

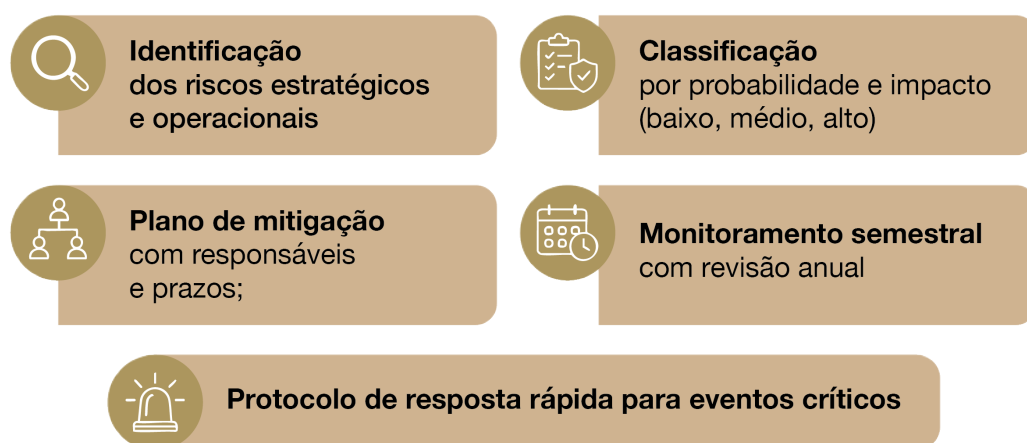
A gestão de riscos será estruturada de forma contínua e sistemática, combinando análise técnica, monitoramento regular e capacidade de resposta.

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.