

► Ação 16 – Amazonas sem glosa

- **Iniciativa 1:** Intervenção intensiva nas quatro unidades de maior concentração de glosa (Maternidade Dona Lindu (Complexo Hospitalar Sul), Maternidade Balbina, FHAJ e FCECON), responsáveis por 56% de toda a glosa. Impacto financeiro estimado: R\$ 21,2 milhões recuperados em 12 meses.
- **Iniciativa 2:** Extensão do Núcleo de Auditoria e Performance (NAP) às demais unidades hospitalares com implementação de auditoria prévia ao faturamento — revisão de codificação pela Classificação Internacional de Doenças (CID-10) antes do envio ao Sistema de Informações Hospitalares (SIH), reduzindo estruturalmente a glosa.
- **Iniciativa 3:** Certificação de qualidade de faturamento para todas as unidades, com metas contratuais vinculadas aos repasses estaduais às fundações.

► Ação 17 – Contratos de gestão por desempenho com as fundações estaduais

- **Iniciativa 1:** Levantamento de todos os contratos.
- **Iniciativa 2:** Revisão contratual.
- **Iniciativa 3:** Repactuação contratual com cláusulas de desempenho.

► Ação 18 – Estabelecer o plano de redução da mortalidade hospitalar

- **Iniciativa 1:** Implantação de protocolo de sepse⁴ em todas as unidades hospitalares de média e alta complexidade da rede própria SES-AM com monitoramento de *bundle*⁵ de antibioticoterapia.
- **Iniciativa 2:** Formalização do protocolo STEMI (Infarto Agudo do Miocárdio com Supradesnívelamento do Segmento ST) na Fundação Hospital do Coração Francisca Mendes, com meta de repercussão em menos de 90 minutos para 100% dos casos de infarto STEMI.
- **Iniciativa 3:** Criação de Comitês de Mortalidade em cada unidade hospitalar, com reunião mensal e relatório trimestral encaminhado à SES-AM.
- **Iniciativa 4:** Implantação de residência médica e multiprofissional nas especialidades críticas, com foco em intensivistas, obstetras e oncologistas para o interior do estado.

4. Trata-se de um conjunto de procedimentos padronizados para identificar e tratar rapidamente a sepse, uma condição grave que pode levar à morte se não for tratada com urgência.

5. Grupos de dados de serviços hospitalares que reduzem custo e aumentam a eficiência.

► Ação 19 – Estabelecer o plano de redução da mortalidade hospitalar

- **Iniciativa 1:** Conclusão da expansão da Fundação Hospital Adriano Jorge com o objetivo de aumentar o número de leitos, com centro cirúrgico ampliado e residência em ortopedia.
- **Iniciativa 2:** Construção da Nova Maternidade Regional, um modelo humanizado, com leitos modernos, UTI neonatal, banco de leite e serviço social materno-infantil. A maternidade será referência no cuidado contínuo (pré-natal, parto, pós-parto).
- **Iniciativa 3:** Reforma e qualificação do HPS 28 de Agosto, com implantação de protocolo de gestão de leitos e centro de inteligência clínica.
- **Iniciativa 4:** Ampliação do Hospital Delphina Aziz para consolidar o serviço de transplante hepático, com meta de 24 transplantes por ano até 2028.
- **Iniciativa 5:** Realização de estudo técnico de viabilidade para avaliação de cenários de ampliação da infraestrutura hospitalar em Manaus, considerando demanda assistencial não atendida, análise de localização (Zona Norte, Centro-Oeste, Zona Leste), dimensionamento de leitos por especialidade, arquitetura conforme ANVISA, custos operacionais, modelos de gestão e cronograma prospectivo de implementação.

Quadro 14.8 – Saúde mental, dependência química e população em situação de rua

Reestruturação integral da RAPS e implantação do CAPS AD III 24h até 2030

Plano de ação para o eixo Saúde Mental, Dependência Química e População em Situação de Rua — três ações estruturantes em parceria com a SEAS para reestruturação da RAPS, implantação do CAPS AD III 24h e atenção integrada à população em situação de rua.

3

Ações estruturantes do eixo Saúde Mental serão executadas em parceria SES-AM + SEAS. A reestruturação integral da RAPS, a implantação do CAPS AD III 24h e o Comitê Intersetorial de Acompanhamento da Política para População em Situação de Rua serão consolidados até 2030.

Descrição da ação	Responsável	Prazo	Recursos	Resultados esperados
20. Reestruturação integral da Rede de Atenção Psicossocial – RAPS	SES em parceria com SEAS	Até 2030	A definir (sujeito a levantamento técnico)	Reestruturação integral da RAPS estadual.
21. Implantação da ação de tratamento ao uso de álcool e outras drogas	SES em parceria com SEAS	Até 2030	A definir (sujeito a levantamento técnico)	Implantação do CAPS AD III 24h.
18. Estabelecer o PLANO DE REDUÇÃO DA MORTALIDADE HOSPITALAR	SES em parceria com SEAS	Até 2030	A definir (sujeito a levantamento técnico)	Estruturação do Comitê Intersetorial de Acompanhamento e Monitoramento da Política Estadual.

► Ação 20 – Reestruturação integral da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS)

- **Iniciativa 1:** Criação de 15 novos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), distribuídos pelos polos regionais e municípios de maior porte do interior.
- **Iniciativa 2:** Implantação de leitos de saúde mental em todos os hospitais gerais de médio porte do interior.
- **Iniciativa 3:** Ação de saúde mental para povos indígenas, em parceria com a SESAI, com modelo de cuidado culturalmente orientado.

Fase emergencial: intervenções imediatas

A fase emergencial concentra intervenções nos pontos críticos da rede, onde a ausência de serviços causa dano imediato e mensurável.

- Protocolar junto ao Ministério da Saúde a habilitação dos 36 leitos psiquiátricos existentes no Centro de Saúde Mental do Amazonas (CESMAM), elevando de zero para 36 o número de leitos habilitados com custeio federal, com impacto financeiro imediato de R\$ 64.260,00/mês.
- Implantar o CAPS III 24h na capital, o único serviço que garante acolhimento psíquico em crise com suporte noturno, eliminando a internação desnecessária em leitos clínicos de pronto-socorro, que custam ao SUS entre três e oito vezes mais do que o CAPS III por episódio de cuidado.
- Implantar o CAPS AD⁶ III 24h, garantindo estrutura de acolhimento para crises de abstinência — uma das principais causas de internação clínica desnecessária em pronto-socorros da capital.
- Implantar CAPSi⁷ nos municípios de médio e grande porte com população infanto-juvenil acima de 15.000 habitantes e com ausência de serviço especializado de saúde mental para crianças e adolescentes (CNES/MS), priorizados pela combinação de porte populacional, ausência total de serviços e alta carga de vulnerabilidade infanto-juvenil documentada nos dados de cobertura vacinal e mortalidade infantil.
- Implantar 10 CAPS I nos municípios com déficit absoluto mais crítico: municípios com população SUS entre 15.000 e 70.000 habitantes classificados em Deserto Assistencial Nível 2 (Elevado) ou Nível 3 (Crítico), sem cobertura RAPS especializada (CNES/MS 02/2026), priorizando os de maior índice de vulnerabilidade social — municípios com população superior a 14.000 habitantes, em Deserto Assistencial Nível dois ou três e sem serviço de saúde mental habilitado.
- Estruturar equipes de consultório com cobertura das zonas de maior concentração de população em situação de rua (Centro, Zona Sul e Zona Norte), integradas ao CAPS III e aos serviços de urgência.

6. CAPS AD - Centro de Atenção Psicossocial - Álcool e Drogas.

7. CAPSi - Centro de Atenção Psicossocial Infanto-juvenil.

Fase de estruturação

- Implantar CAPS II nos municípios com população SUS superior a 50.000 habitantes que exerçam função de referência regional, conforme Portaria GM/MS nº 336/2002 (parâmetro: 1 CAPS II para municípios entre 70.000 e 200.000 hab.), garantindo cobertura para os 554.584 habitantes da faixa de 70.000 a 200.000 hab. sem nenhum serviço de saúde mental.
- Implantar CAPS I nos municípios de médio porte com maior carga de doença identificada nos dados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde-CNES/MS (jan/2026), Sistema de Informações Hospitalares (SIH)/Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS) SIH/DATASUS 2024 (CID-10 F10–F19) e IBGE 2025.
- Implantar leitos psiquiátricos nos hospitais gerais regionais, em quantidade dimensionada conforme Portaria GM/MS nº 3.088/2011 (mínimo 5 leitos por hospital geral acima de 50 leitos) e disponibilidade de equipe multiprofissional — leitos de saúde mental nos hospitais gerais de referência das macrorregiões leste, oeste e madeira, conforme dimensionamento da Portaria GM/MS nº 3.088/2011 (mínimo de 5 leitos por hospital geral com mais de 50 leitos) e hospitais gerais dos demais polos regionais.
- Fortalecer e ampliar os Serviços Residenciais Terapêuticos (SRT) já existentes, qualificando a estrutura de suporte à vida comunitária para moradores de longa permanência em instituições, com prioridade para egressos do Hospital Psiquiátrico Eduardo Ribeiro e do CESMAM.
- Criar Unidades de Acolhimento Adulto (UAA), garantindo estrutura de acolhimento transitório para adultos com transtornos mentais e necessidade de cuidado em saúde mental fora do ambiente familiar, sem recorrer à internação hospitalar.
- Implantar Unidades de Acolhimento Infanto-Juvenil (UAI) em Manaus, garantindo acolhimento especializado para crianças e adolescentes com transtornos mentais graves ou em situação de vulnerabilidade, em conformidade com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

A saúde mental precisa estar mais perto das pessoas, integrada à rede e presente também fora da capital.



Fase de universalização

Avançar na implantação progressiva de CAPS I em todos os municípios elegíveis, conforme Portaria GM/MS nº 336/2002 no estado e cobertura de 100% dos municípios com mais de 15.000 habitantes.

- Implantar os 71 leitos psiquiátricos restantes em hospitais gerais, atingindo os 187 leitos paramétricos e captando a totalidade do custeio federal disponível.
- Implantar cinco CAPS II nos municípios de médio porte não contemplados nas fases anteriores.
- Completar os Serviços Residenciais Terapêuticos, Unidades de Acolhimento e demais componentes da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), atingindo a cobertura plena em todos os 62 municípios.
- Universalizar o consultório em municípios-polo, garantindo que a população em situação de rua do interior também tenha acesso à equipe de saúde específica.

► Ação 21 – Implantação da ação de tratamento ao uso de álcool e outras drogas

- **Iniciativa 1:** Implantação do Centro de Atenção Psicossocial (CAPS AD III 24h) em Manaus como prioridade, garantindo acolhimento intensivo em crises de abstinência e reduzindo as internações em pronto-socorro.
- **Iniciativa 2:** Implantação de Centro de Atenção Psicossocial (CAPS AD II) nas macrorregiões com população SUS superior a 70.000 habitantes e localização em rota de tráfico ou fronteira, conforme priorização da Portaria GM/MS nº 336/2002 e diagnóstico epidemiológico de dependência química, incorporando a especificidade das substâncias mais prevalentes em cada território, como por exemplo, o crack e pasta base no Alto Solimões, álcool e inalantes nos municípios ribeirinhos.
- **Iniciativa 3:** Implantação de Ação de Redução de Danos com agentes comunitários treinados — em conformidade com a Portaria GM/MS nº 1.028/2005 — em municípios da rota do tráfico internacional.
- **Iniciativa 4:** Regulamentação estadual das comunidades terapêuticas pelo Governo do Amazonas, condicionando qualquer financiamento público ao cumprimento dos requisitos técnicos mínimos, ao respeito aos direitos humanos, à proibição de trabalho compulsório e à integração formal à Rede de Atenção Psicossocial (RAPS).

- **Iniciativa 5:** Formação de 300 profissionais da Atenção Primária em matriciamento em saúde mental e dependência química — por meio da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e parceria com a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP/FIOCRUZ) —, ampliando a capacidade de identificação precoce e manejo inicial na Atenção Primária de Saúde (APS).

► **Ação 22 – Atenção integral à saúde da população em situação de rua em parceria com os municípios**

- **Iniciativa 1:** Estruturação de equipes de Consultório na Rua em Manaus, com atuação nos territórios de maior concentração de população em situação de rua e integração às Unidades Básicas de Saúde (UBSs) de referência e ao Centro de Atenção Psicossocial (CAPS III).
- **Iniciativa 2:** Implantação do Cadastro Único Digital para população em situação de rua integrado ao Prontuário Eletrônico do Cidadão (PEC), garantindo longitudinalidade do cuidado independentemente do serviço de acesso.
- **Iniciativa 3:** Realização de censo municipal de população em situação de rua em Manaus e municípios polo, em parceria com o IBGE e as secretarias municipais de assistência social, produzindo dados auditáveis e atualizados bianualmente.
- **Iniciativa 4:** Implantação do Centro de Referência Especializado para a População em Situação de Rua (Centro), integrado ao Centro de Assistência Social (CAPS) e ao Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), garantindo articulação entre saúde, assistência social e documentação civil.
- **Iniciativa 5:** Ampliação do Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) e atualização imediata do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) do Centro de Saúde Mental do Amazonas (CESMAM) para refletir os 36 leitos reais, em vez dos 20 cadastrados.
- **Iniciativa 6:** Implementação do transporte subsidiado para o Centro de Reabilitação Ismael Abdel Aziz CRDQ, eliminando a barreira de acesso.
- **Iniciativa 7:** Implantação do CAPS I em municípios do interior.
- **Iniciativa 8:** Criação do sistema estadual de referência e contrarreferência com protocolos formalizados entre o Centro de Saúde Mental do Amazonas (CESMAM), o Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) e a Atenção Primária à Saúde (APS).
- **Iniciativa 9:** Ampliação do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) com protocolo específico para atendimento de crises psíquicas e situações envolvendo população em situação de rua, em parceria com a Guarda Municipal e a Polícia Civil, reduzindo a criminalização do sofrimento mental e ampliando a resposta de saúde.

Por fim, mas não menos importantes, existem pontos críticos que são transversais às ações e serão otimizados, tais quais:

- Desconcentrar da capital o tratamento psicossocial, pois hoje toda a rede especializada estadual está concentrada em Manaus, o que exclui 61 municípios de qualquer serviço estadual especializado em saúde mental.
- Ampliar os serviços e infraestrutura, com Parceria Público-Privada do Centro de Reabilitação Ismael Abdel Aziz (CRDQ), o principal serviço de reabilitação para dependência química.
- Ampliar os leitos do Centro de Saúde Mental do Amazonas (CESMAM), que atualmente reflete atraso na atualização dos registros federais, comprometendo o planejamento.

Dessa forma, a partir das áreas estratégicas e das ações pragmáticas, será possível atingir as seguintes metas quantitativas:

Quadro 15 — Indicação por área de ação - Metas

Metas físicas e financeiras para 11 indicadores com horizonte quadriênal

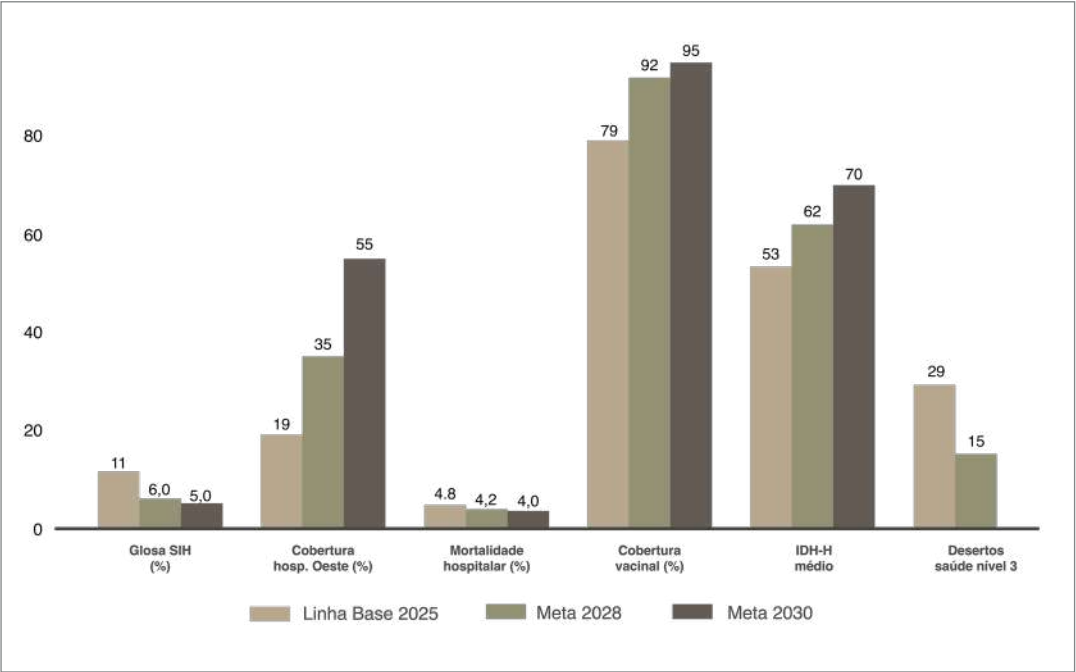
Painel de metas quantitativas estabelecidas para cada área de atuação do Plano (Hospitalar, Territorial, Digital e Primária), com linha de base 2025, meta intermediária 2028 e meta plena 2030.

11

Indicadores quantitativos compõem a metodologia de monitoramento do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Saúde do Amazonas. Cada meta tem horizonte 2028 (intermediária) e 2030 (plena), distribuída por quatro áreas: Hospitalar, Territorial, Digital e Primária.

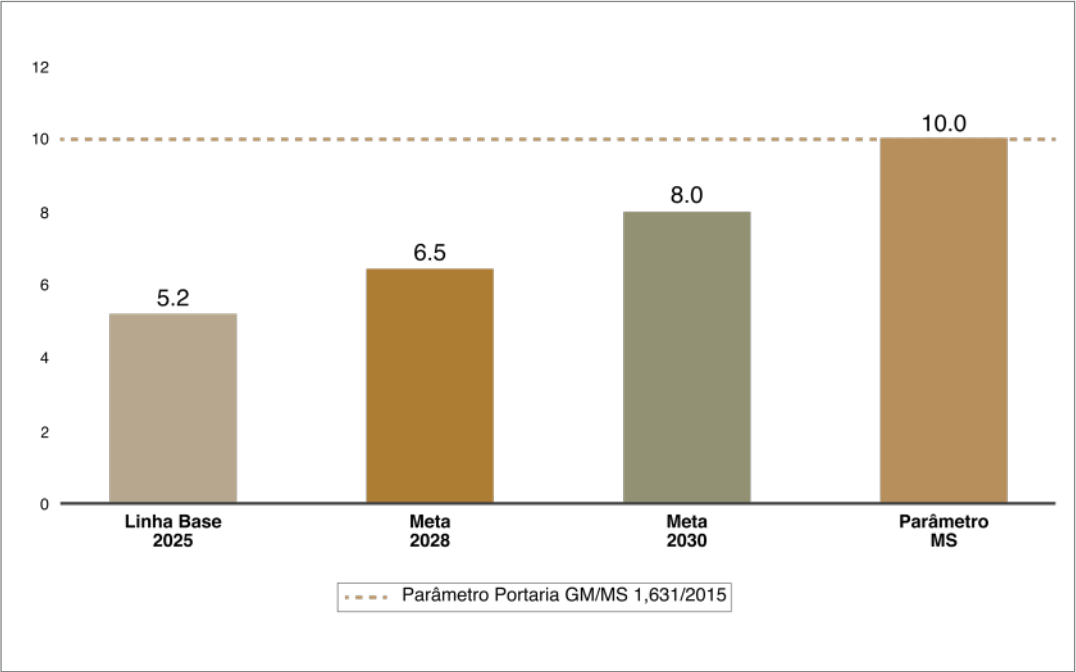
Indicador	Linha Base 2025	Meta 2028	Meta 2030	Área
Taxa de glosa (SIH %)	11,3%	6,0%	< 5,0%	Hospitalar
Leitos UTI/100k hab.	5,2	6,5	8,0 *	Territorial / Hospitalar
Cobertura hospitalar oeste (%)	19,2%	35%	38%	Territorial
Mortalidade materna (/100k NV)	94	68	< 50 *	Territorial
Mortalidade hospitalar média (%)	4,8%	4,2%	< 4,0%	Hospitalar
IDH-H médio da rede	53,1	62	70	Hospitalar
Municípios com teleconsulta	62 (parcial)	62 (pleno)	62 (pleno)	Digital
Cobertura vacinal infantil (%)	79%	92%	95%	Primária
Desertos Críticos (Nível 3)	29	15	≤ 5	Territorial
Tempo médio de espera por especialidades (dias)	90 — 180d	45d	< 30d	Hospitalar
Receita SIH anual (R\$ milhões)	R\$ 185,7M	R\$ 205M	R\$ 222M+	Hospitalar

Gráfico 3 - Indicadores: linha base 2025 x metas 2028 e 2030



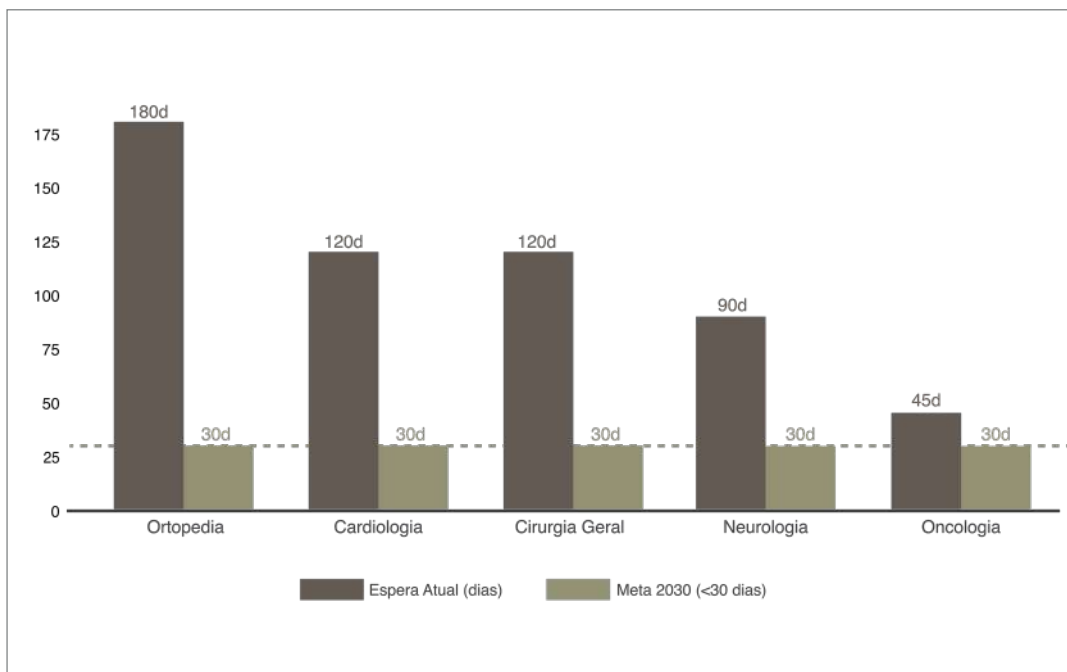
Fonte: SIH/DATASUS, CNES/MS, SIM/SVS, SI-PNI, SISREG-AM, SIOPS, e-Gestor AB, IBGE (2025).

Gráfico 4 - Leitos UTI/100 mil habitantes



Fonte: CNES/MS 02/2026 | Portaria GM/MS n 1.631/2015 (2025).

Gráfico 5 - Tempo médio de espera: atual x meta 2-30



Fonte: SISREG-AM, maio-2026.



► Saúde mental, dependência química e pessoas em situação de rua: ação em parceria com assistência social e educação

A Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) foi instituída pela Portaria nº 3.088/2011 do Ministério da Saúde, fundamentada na Lei 10.216/2001 — a Lei da Reforma Psiquiátrica — que proibiu a criação de novos hospitais psiquiátricos com verba pública e redirecionou o modelo assistencial para o cuidado comunitário e em liberdade. A Política Nacional de Saúde Mental, Álcool e outras Drogas e a Resolução CNJ nº 487/2023 (Política Antimanicomial do Poder Judiciário) reforçam esse arcabouço, exigindo articulação entre Judiciário, Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) e medidas de reabilitação psicossocial alternativas à prisão.

Estado expandirá de 1 para 12 CAPS e dobrará o número de profissionais de saúde mental

Painel de metas quantitativas para a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) do Amazonas até 2030, com expansão da rede de CAPS, leitos por mil habitantes e profissionais especializados.

12x É o fator de expansão dos CAPS no Amazonas até 2030 — de 1 (CAPS III em Manaus) para até 12 unidades em municípios polo. Os profissionais de saúde mental dobrarão (de ~250 para 500–700) e a cobertura de municípios com serviço especializado saltará de 1,6% para mais de 24%.

Indicador	Situação 2026	Meta 2030
CAPS em funcionamento	1 CAPS III (Manaus)	8–12 CAPS, priorizando municípios polo
Municípios com serviço especializado	1 de 62 (1,6%)	Mais de 15 de 62 (> 24%)
Leitos por mil habitantes	0,01	0,03
Consultórios na Rua formalizados	1 (não formalizado)	5
Centros de Convivência (CECO)	0	5–8
CAPSi (saúde infantil)	0 no Estado	1 em Manaus + macrorregiões
Profissionais de saúde mental	~250	500–700

Fonte: SIH/DATASUS, 2024; CNES/DATASUS, jan/2025; SIM/SVS/MS, 2023; SIOPS/MS, 2025; IBGE, Projeções Populacionais 2025.

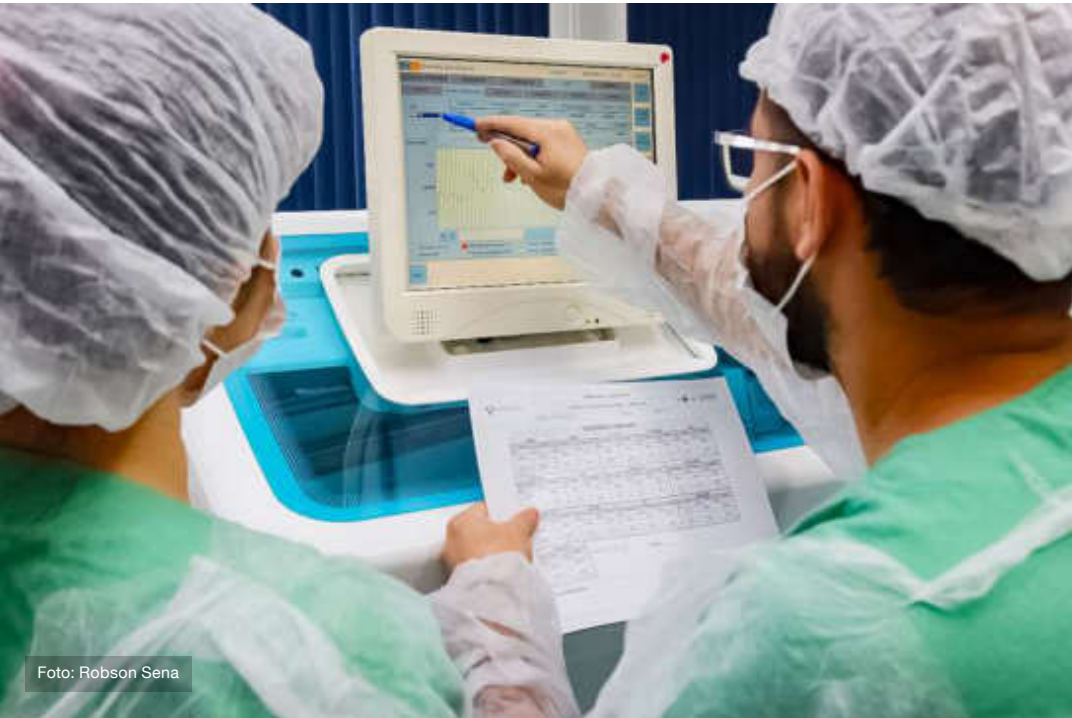


Foto: Robson Sena

Quadro 17 — Mapa de criticidade dos componentes do RAPS

Cinco dos oito componentes do RAPS estão em criticidade ALTA ou CRÍTICA no Amazonas

Mapa de criticidade comparativa entre componentes da Rede de Atenção Psicossocial previstos pela norma federal e a situação observada no Amazonas, classificada por nível de criticidade institucional.

5 de 8

Componentes do RAPS apresentam criticidade ALTA ou CRÍTICA no Amazonas — sobretudo CAPS, CAPSi e leitos psiquiátricos em hospital geral. Apenas o componente SRT (Serviço de Residências Terapêuticas) opera em criticidade MODERADA, com 8 unidades habilitadas no Estado.

Componentes RAPS	Previsto na Norma Federal	Situação no Amazonas	Criticidade
CAPS I, II, III	Obrigatório conforme a população	Apenas 1 CAPS III (Manaus)	CRÍTICA
CAPS AD	Municípios > 70 mil hab.	Apenas em Manaus	ALTA
CAPSi	Municípios > 70 mil hab.	Apenas 2 em Manaus (sem interior)	CRÍTICA
Consultório na Rua	Municípios com população em situação de rua	1 cadastrado, não formalizado	ALTA
Unidades de Acolhimento (UA)	Vinculadas a CAPS AD	Ausentes	ALTA
SRT (Serviço de Residências Terapêuticas)	Para egressos de internações longas	8 SRT	MODERADA
Centros de Convivência (CECO)	Espaços comunitários	Inexistentes	ALTA
Leitos em Hospital Geral	Máx. 15% dos leitos	Aproximadamente 6 leitos habilitados fora do CESMAM	CRÍTICA

Fonte: Ministério da Saúde — Rede de Atenção Psicossocial (RAPS); Portaria GM/MS nº 3.088/2011, atualizada pela Portaria GM/MS nº 1.966/2022; CNES/DATASUS, janeiro/2025.

- No cenário que se apresenta, há ausência de:
- Protocolos formalizados de referência e contrarreferência;
 - Reuniões regulares de matriciamento entre Centro de Atenção Psicossocial (CAPS), hospital geral e atenção primária;
 - Construção colaborativa do Projeto Terapêutico Singular (PTS) entre diferentes pontos de atenção;
 - Sistema informatizado integrado de acompanhamento do usuário ao longo da rede.

Apesar da Reforma Psiquiátrica, a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) do Amazonas permanece estruturalmente centrada em serviços de maior complexidade e com menor base comunitária. A proporção de investimentos em internação — Centro de Saúde Mental do Amazonas (CESMAM) e Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CRDQ) — em comparação com os serviços comunitários, como Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), Serviços Residenciais Terapêuticos (SRT) e Centros de Convivência (CECO), revela desequilíbrio contrário aos princípios da desinstitucionalização. Além disso, o Ministério da Saúde estabelece critérios populacionais claros que ainda não são atendidos pela maioria dos municípios amazonenses. Diante desse cenário, será realizado levantamento diagnóstico e promovida a estruturação da rede de CAPS, em parceria com a Secretaria de Assistência Social, para corrigir esse desequilíbrio.

A articulação entre Judiciário, RAPS e políticas de reabilitação amplia direitos e substitui respostas punitivas por cuidado qualificado.

Quadro 18 — Modalidade de CAPS e situação no estado

CAPS I, II, AD e CAPSi são inexistentes ou ausentes fora de Manaus

Inventário das cinco modalidades de Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) previstas pela Portaria GM/MS nº 3.088/2011 (atualizada pela Portaria nº 1.966/2022), com critério populacional e situação atual no Amazonas.

1

Modalidade	Critério populacional	Situação no Amazonas
CAPS I	Municípios de 20.000 a 70.000 hab.	Ausente nos municípios elegíveis do interior
CAPS II	Municípios de 70.000 a 200.000 hab.	Inexistente fora de Manaus
CAPS III (24h)	Municípios > 150.000 hab.	Apenas 1 (CAPS Dr. Silvério Tundis, Manaus)
CAPS AD	A partir de 70.000 hab.	Apenas em Manaus
CAPSi	A partir de 70.000 hab.	Ausente em todo o estado

Fonte: Ministério da Saúde — Portaria GM/MS nº 3.088/2011, atualizada pela Portaria GM/MS nº 1.966/2022 (Rede de Atenção Psicossocial — RAPS); CNES/DATASUS, janeiro/2025.

Estima-se, com base nos parâmetros do II Levantamento Nacional de Álcool e Drogas (LENAD/UNIFESP, 2012) e do Relatório Brasileiro sobre Drogas (SENAD, 2021), que entre 140 mil e 180 mil amazonenses convivam com dependência de álcool, e entre 35 mil e 55 mil, com dependência de outras substâncias psicoativas. Para essa demanda potencial de aproximadamente 195 mil a 235 mil pessoas, o estado dispõe de 36 CAPS ativos em apenas 29 dos 62 municípios, o que significa que 53,2% do território estadual não contam com qualquer unidade. Soma-se a isso a inexistência de CAPS AD III qualificado 24 horas com leitos integrados de desintoxicação, de Unidades de Acolhimento para Adultos (UAA) e de serviço estruturado de reinserção social no pós-tratamento.

Nenhum estado brasileiro com perfil epidemiológico equivalente — fronteira internacional marcada pelo tráfico, populações indígenas com taxas de suicídio entre três e sete vezes superiores à média nacional, tuberculose de 94,7 por 100 mil habitantes em Manaus (2,5 vezes a média do país) e cenas abertas de uso em áreas centrais da capital — opera sem um equipamento público de referência de alta complexidade para dependência química. O Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) não representa, portanto, uma aspiração de excelência, mas uma exigência básica de responsabilidade estatal. Seu fortalecimento e ampliação são medidas necessárias para qualificar toda a rede de atendimento.

Existem programas federais imperiosos que o Amazonas precisa melhorar, ampliar e até mesmo implantar. São eles:

Programa de Volta para Casa (PVC): instituído pelo Decreto nº 6.214, de 2007, oferece auxílio financeiro de R\$ 755,00 por mês a pessoas egressas de longas internações psiquiátricas (mínimo de dois anos). No Amazonas, o programa ainda não está formalmente implementado, embora o Centro de Atenção Psicossocial III Dr. Silvério Tundis (CAPS III) coordene oito Serviços Residenciais Terapêuticos (SRT) — Lar Rosa Blaya 01 a 08 —, no bairro Aleixo, que atendem parte do público elegível para essa política.

Serviços Residenciais Terapêuticos (SRT): em âmbito nacional, o Brasil conta com 956 residências habilitadas (332 do Tipo I e 624 do Tipo II). No Amazonas, há registro de apenas oito SRT, todos sob coordenação do Centro de Atenção Psicossocial III estadual (CAPS III), número insuficiente para a demanda existente no estado.

SAMU 192: o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência cobre o Amazonas e inclui atendimento a urgências psiquiátricas pré-hospitalares, sendo parte da Política Nacional de Atenção às Urgências. É gratuito, funciona 24h/7d e atua em parceria com o CESMAM para regulação de casos graves.



CERDQ-AM: novo centro reorganiza o cuidado em dependência química

Superar a barreira geográfica imposta pelo território amazônico exige uma resposta pública compatível com a dimensão do desafio. Por isso, este Plano propõe a implantação de um novo Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM): uma estrutura moderna, de alta complexidade e concebida para ampliar a capacidade de cuidado, integração e coordenação de toda a Rede de Atenção Psicossocial voltada à dependência química.

Habilitado como CAPS AD III Qualificado no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), o novo equipamento será o nó de maior densidade técnica da rede estadual. Não se trata de hospital psiquiátrico — é justamente o contrário: um serviço comunitário, aberto, humanizado e orientado por evidências científicas, com funcionamento 24 horas por dia, 365 dias por ano, sem necessidade de encaminhamento prévio no primeiro contato.

O CERDQ-AM não substituirá os CAPS AD municipais e regionais. Sua função será qualificá-los, apoiá-los e receber os casos de maior complexidade clínica. Ao mesmo tempo, atuará como centro formador, polo de pesquisa aplicada e referência técnica da política estadual sobre dependência química para os 62 municípios do Amazonas.

MISSÃO

Oferecer atenção integral, humanizada e baseada em evidências científicas a pessoas com transtornos decorrentes do uso de álcool e outras drogas no Amazonas, em todas as fases da linha de cuidado — da abordagem ativa à reinserção social —, constituindo-se como polo formador e referência técnica para a rede estadual.



VISÃO

Ser o equipamento público de referência em dependência química mais resolutivo da Região Norte do Brasil, reconhecido pela integração entre cuidado clínico, pesquisa aplicada e formação de profissionais, com impacto documentado na redução de mortalidade, internações evitáveis e violência associada ao uso de drogas no Amazonas.



VALORES

Dignidade humana irrestrita; cuidado baseado em evidências; acolhimento sem julgamento moral; integralidade; redução de danos como ética e não como capitulação; vinculação como meta terapêutica; transparência de resultados; equidade territorial e atenção diferenciada às populações mais vulneráveis.



► Fundamento ético-científico do cuidado em dependência química

O CERDQ-AM adotará o paradigma da dependência química como condição crônica de saúde, reconhecida pela Classificação Internacional de Doenças (CID-10, códigos F10 a F19), pelo Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais (DSM-5) e pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Rejeitará, portanto, abordagens que tratem a pessoa em sofrimento como moralmente falha, criminosa ou indisciplinada.

A evidência científica acumulada nas últimas décadas demonstra que a dependência possui determinantes neurobiológicos, psicológicos e sociais; que o tratamento produz resultados comparáveis aos de outras doenças crônicas quando há acesso adequado; que a abstinência não pode ser barreira de entrada para o cuidado; e que a redução de danos salva vidas e fortalece o vínculo terapêutico, sem prejuízo dos desfechos de longo prazo.

Integram esse arcabouço terapêutico abordagens como Entrevista Motivacional, Terapia Cognitivo-Comportamental para Dependência Química (TCC-DQ), Modelo Transteórico de Mudança, Manejo de Contingências e Tratamento Assistido por Medicação, com uso de fármacos como naltrexona, buprenorfina/naloxona e acamprosato. Trata-se de estratégias respaldadas por elevado nível de evidência nas principais diretrizes internacionais, entre elas NICE, ASAM e NIDA.

*Redução de danos,
vínculo terapêutico
e abordagem
multiprofissional
salvam vidas e
ampliam resultados
duradouros.*

► Uma linha de cuidado integral em cinco fases

Inspirado em experiências como o *Hub* de Cuidados de São Paulo, o CRATOD, o CAPS AD III do Grupo Hospitalar Conceição, em Porto Alegre, e no protocolo da American Society of Addiction Medicine (ASAM), o Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) organizará o percurso terapêutico em cinco fases sequenciais e permeáveis. O usuário poderá ingressar em qualquer etapa e transitar entre elas conforme sua evolução clínica e sua autonomia de decisão.





Tabela CERQD 1 - Linha de cuidado integral - As cinco fases

CERDQ-AM organiza o cuidado em 5 fases — do acolhimento à reinserção vitalícia

Linha de cuidado integral do CERDQ-AM estruturada em cinco fases sucessivas, do acolhimento e vínculo até a reinserção e seguimento de longo prazo, com duração média e modalidade assistencial.

5 fases

Organizam o continuum do cuidado em dependência química — do acolhimento (1–7 dias) ao seguimento vitalício. As fases 3 e 4 (tratamento ambulatorial intensivo e reabilitação psicossocial) representam o núcleo da intervenção, com duração combinada de até 12 meses.

Fase	Nome	Duração média	Modalidade	Objetivo central
FASE 1	Acolhimento e Vínculo	1–7 dias	Abordagem ativa + Pronto-atendimento 24h.	Estabelecer contato, escuta qualificada, avaliação de risco, PTS inicial.
FASE 2	Desintoxicação Médica Supervisionada	7–21 dias	Leitos de observação / internação breve (10 leitos)	Manejo seguro da síndrome de abstinência; estabilização clínica e psiquiátrica.
FASE 3	Tratamento Ambulatorial Intensivo	30–90 dias	Ambulatório intensivo (5x/semana)	TCC, Entrevista Motivacional, grupos terapêuticos, farmacoterapia, abordagem familiar.
FASE 4	Reabilitação Psicossocial	3–12 meses	Ambulatório semintensivo (2–3x/semana)	Prevenção de recaída, reinserção laboral, fortalecimento de rede social.
FASE 5	Reinserção e Seguimento	Sem prazo máximo	Ambulatório não intensivo / grupos de mútua ajuda	Manutenção, autonomia, acompanhamento longitudinal vitalício.

Fonte: Adaptado de ASAM Criteria (2013); Hub de Cuidados SP (SES-SP, 2023); CRATOD (SES-SP, 2013–2023); CAPSad III GHC (2022).

► Estrutura física e organização espacial

O Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas será implantado em área construída de aproximadamente 4.000 m², com concepção arquitetônica que recusa a estética hospitalar fechada e adota modelo de “casa ampliada”: espaços arejados, jardim interno, iluminação natural e áreas de convivência. A organização espacial distribui-se em oito módulos funcionais, conforme quadro a seguir. Referências normativas: RDC.

CERDQ-AM ocupará aproximadamente 4.000 m² distribuídos em 8 módulos funcionais

Estrutura física e organização espacial do CERDQ-AM em oito módulos integrados, do acolhimento e triagem ao apoio operacional, com componentes específicos e área estimada por módulo.

~4.000 m²	É a área estimada total da estrutura física do CERDQ-AM distribuída em 8 módulos funcionais. O Módulo de Apoio Operacional (M8) é o maior (900 m ²), seguido pela Moradia Transitória (M6, 800 m ²) e pela Reabilitação Psicossocial (M5, 520 m ²).	
Módulo	Componentes	Área Est.
M1 Acolhimento e Triagem	Recepção 24h; sala de espera acolhedora; 3 salas de escuta qualificada; banheiro com banho disponível; armários para pertences pessoais; rampa de acessibilidade.	280 m ²
M2 Pronto-atendimento e Desintoxicação	Dez leitos de observação/internação breve; posto de enfermagem 24h; sala de medicação; consultório médico de plantão; sala de monitorização; banheiros adaptados.	420 m ²
M3 Ambulatório Multidisciplinar	Seis consultórios individuais (psiquiatria, psicologia, assistente social, enfermagem, nutrição, T.O.); sala de prontuários; sala de reunião de equipe.	360 m ²
M4 Espaços Terapêuticos Coletivos	Duas salas de grupo (cap. 12 pessoas cada); salão de atividades (cap. 30 pessoas); sala de psicoeducação com multimídia; espaço AA/NA com acesso independente externo.	480 m ²
M5 Reabilitação Psicossocial	Academia terapêutica supervisionada; oficinas profissionalizantes (cozinha equipada, marcenaria, informática básica); ateliê de arte-terapia; horta terapêutica.	520 m ²
M6 Moradia Transitória	20 quartos individuais ou duplos; refeitório; lavanderia; sala de convivência; apoio para familiares.	800 m ²
M7 Pesquisa, Formação e Gestão	Biblioteca especializada; sala de videoconferência (telemedicina e formação); escritórios; sala de reuniões; servidor de dados.	240 m ²
M8 Apoio Operacional	Refeitório de pacientes (cap. 60); copa equipe; almoxarifado; DML; central de resíduos; rouparia; geradores; estacionamento com vagas de acessibilidade.	900 m ²
TOTAL		~4.000 m²

Fonte: ANVISA nº 50/2002; NBR 9050 (acessibilidade); Portaria GM/MS nº 3.088/2011 (RAPS); Portaria GM/MS nº 336/2002 (CAPS).

► Arquitetura logística fluvial: o ecossistema *Hub-and-Spoke*

O CERDQ-AM adotará a arquitetura *Hub-and-Spoke* (Núcleo e Raios) como estratégia capaz de ampliar o acesso ao cuidado em um Estado com 1,5 milhão de km² e rede hidrográfica como principal via de conexão. Esse modelo distribuirá a carga assistencial de forma inteligente: o núcleo central concentrará os casos de maior complexidade clínica, enquanto os eixos fluviais levarão atendimento diretamente às comunidades, filtrando demandas e encaminhando apenas situações que exigem infraestrutura intensiva.

► CERDQ-AM como polo de formação, pesquisa e referência técnica

O Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) será concebido não apenas como unidade assistencial especializada, mas também como polo permanente de formação, produção de conhecimento e apoio técnico para toda a rede pública. A experiência de centros de excelência demonstra que serviços dessa natureza ampliam significativamente seu impacto quando articulam cuidado, qualificação profissional e pesquisa aplicada.

A qualidade do atendimento depende da qualidade das equipes, e esta exige educação continuada, supervisão clínica sistemática e atualização permanente baseada em evidências. Por essa razão, o CERDQ-AM assumirá papel estratégico na preparação de profissionais, na difusão de protocolos assistenciais e no fortalecimento técnico da Rede de Atenção Psicossocial no Amazonas, conforme detalhamento a seguir.

► Formação de profissionais para a rede estadual

- Residência Multiprofissional em Saúde Mental com Ênfase em Dependência Química, em convênio com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e a Universidade do Estado do Amazonas (UEA), formando profissionais para os CAPS AD regionais em ciclos de dois anos.
- Especialização em Dependência Química para profissionais da rede da Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas (SES-AM), em formato híbrido, com apoio da Unidade de Pesquisa em Álcool e Drogas da Universidade Federal de São Paulo (UNIAD/UNIFESP) e do Centro Regional de Referência da Universidade Federal de Minas Gerais (CRR/UFMG).
- Capacitação em AUDIT/ASSIST e Intervenção Breve para profissionais da Atenção Primária à Saúde (APS) dos 62 municípios, de forma presencial e a distância, por meio da rede estadual de telessaúde.
- Supervisão clínica em telessaúde para os CAPS AD regionais, com teleconsultorias sistemáticas de especialistas do CERDQ-AM às equipes dos municípios-polo de Parintins, Tefé, Itacoatiara, Manacapuru, Coari e São Gabriel da Cachoeira.

Equipes qualificadas conseguem intervir mais cedo e evitar que o sofrimento se converta em conflito, crime ou ruptura social.



► Pesquisa aplicada e produção de conhecimento

O Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) será estruturado também como núcleo de pesquisa aplicada, produção de evidências e inovação em saúde pública. Vinculado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), desenvolverá agenda científica própria voltada à realidade amazônica — área ainda marcada por escassez de dados específicos sobre populações ribeirinhas, indígenas e de fronteira.

Entre as linhas prioritárias de investigação, destacam-se: perfil epidemiológico da dependência química no Amazonas, com acompanhamento longitudinal por substância, território e grupo étnico; efetividade de estratégias de redução de danos em contexto amazônico; impacto da telemedicina na continuidade do tratamento no interior; e interfaces entre saúde mental e dependência química em populações indígenas do Alto Rio Negro e Alto Solimões, em articulação com parceiros institucionais, em parceria com FUNAI, FIOCRUZ e DSEI-AM.

► Normatização técnica e assessoria ao sistema

Além da assistência e da formação profissional, o CERDQ-AM exercerá papel de referência técnica para toda a rede estadual, apoiando a qualificação das políticas públicas e a padronização do cuidado.

- Elaboração dos Protocolos Clínicos Estaduais para Dependência Química do Amazonas (PCEDQ-AM), com diretrizes orientadoras para os CAPS AD do Estado.
- Assessoria técnica ao Conselho Estadual de Políticas sobre Drogas do Amazonas (CEAD-AM) na formulação e atualização da Política Estadual sobre Drogas.
- Publicação do Relatório Anual sobre Dependência Química no Amazonas, com dados de prevalência, acesso, desfechos e tendências, a ser encaminhado ao Conselho Estadual de Saúde (CES-AM), à Assembleia Legislativa do Amazonas (ALEAM) e ao Ministério Público.

► Cronograma de implantação: fases e entregas

A implantação do CERDQ-AM obedece a cronograma faseado, com entregas progressivas organizadas por complexidade de implantação e disponibilidade de infraestrutura.

Tabela CERQD 3 - Cronograma de implantação - Fases e entregas

Implantação do CERDQ-AM segue cronograma faseado em 7 fases progressivas

Cronograma de implantação faseada do CERDQ-AM, organizado por complexidade de implantação e disponibilidade de infraestrutura, da preparação inicial à consolidação como referência regional do Norte.

7 fases

Estruturam o cronograma de implantação do CERDQ-AM — da preparação inicial à consolidação como referência regional. As fases 3 e 4 (CONSTRUÇÃO) viabilizam habilitação CAPSAD III junto ao Ministério da Saúde. A Fase 7 estabelece o CERDQ-AM como polo de referência da Região Norte.

Fase	Nome	Entregas principais
FASE 1	PREPARAÇÃO	Decreto governamental de criação do CERDQ-AM; definição de terreno; chamamento público para a OS gestora; contratação de projeto arquitetônico.
FASE 2	OPERAÇÃO PROVISÓRIA	Abertura do CERDQ-AM provisório em estrutura adaptada (mínimo 500 m²); vagas de pronto-atendimento e ambulatório iniciais.
FASE 3	CONSTRUÇÃO — Fase 1	Módulos M1, M2 e M3 concluídos; habilitação CAPSAD III junto ao Ministério da Saúde.
FASE 4	CONSTRUÇÃO — Fase 2 + EXPANSÃO	Módulos M4 e M5 concluídos; início das oficinas profissionalizantes; habilitação ampliada.
FASE 5	PLENA OPERAÇÃO	Todos os 8 módulos em operação; capacidade máxima de atendimento intensivo; UAA implantada.
FASE 6	CONSOLIDAÇÃO	Meta mensal de atendimentos atingida; relatório anual público publicado; primeiras publicações científicas.
FASE 7	REFERÊNCIA REGIONAL	CERDQ-AM estabelecido como polo de referência da Região Norte; meta de pacientes regional consolidada.

Fonte: ANVISA nº 50/2002; NBR 9050 (acessibilidade); Portaria GM/MS nº 3.088/2011 (RAPS); Portaria GM/MS nº 336/2002 (CAPS).



Tabela CERQD 4 - Indicadores de desempenho e metas

CERDQ-AM atingirá 1.800 pacientes/mês e 70% de taxa de vinculação na operação plena

Painel de 10 indicadores de desempenho do CERDQ-AM com linha de base, meta intermediária, meta plena e instrumento de monitoramento — da produção assistencial à pesquisa científica.

1.800

Pacientes/mês é a meta plena de atendimento do CERDQ-AM partindo de zero e passando por 600/mês na meta intermediária. Taxa de vinculação plena: 70%. Pacientes em farmacoterapia ativa: 2.000. Municípios sob supervisão técnica via telessaúde: 15.

Indicador	Linha de base	Meta intermediária	Meta Plena	Instrumento
Pacientes atendidos/mês no CERDQ-AM	0 (inexistente)	600	1.800	Prontuário CERDQ-AM
Taxa de vinculação (≥3 atendimentos em 30 dias)	—	55%	70%	Prontuário + Relatório OS
Taxa de conclusão de tratamento intensivo (Fase 3)	—	40%	55%	PTS + CID-10
Pacientes com farmacoterapia ativa (naltrexona, buprenorfina)	~200 AM (estimativa)	500	2.000	RNDS + Prontuário
Pacientes com certificação profissional (Fase 4)	0	100/ano	300/ano	SENAI/CETAM + CERDQ-AM
Profissionais da rede estadual capacitados (AUDIT/ASSIST)	~50 estimado	150	300	UFAM/UEA + SES-AM
Municípios com supervisão técnica do CERDQ-AM	0	6 (CAPSAD regionais)	15	Relatório de telessaúde
AIHs por transtornos por uso de substâncias (F10–F19) AM	Tendência crescente	Estabilização	Redução 15%	SIH/SUS
Publicações científicas anuais do CERDQ-AM	0	3	8	Lattes + Relatório CTC
Avaliação de satisfação dos usuários (escala 1–5)	—	≥ 4,0	≥ 4,3	Pesquisa bienal

Fonte: SIH/DATASUS, 2024; CNES/DATASUS; Portaria GM/MS nº 336/2002; Portaria GM/MS nº 5.500/2024.

Para responder a uma demanda complexa e historicamente subatendida, o CERDQ-AM foi concebido com serviços integrados, funcionamento contínuo e soluções adaptadas às diferentes realidades do território amazonense. Sua estrutura será implantada de forma planejada, conforme cronograma progressivo de execução, permitindo organizar etapas, priorizar entregas e consolidar, com segurança operacional, uma nova capacidade pública de cuidado em saúde mental e dependência química.

- Implantação de leitos de desintoxicação supervisionada (Fase 2 do protocolo assistencial), com manejo farmacológico seguro da abstinência, conforme evidências clínicas reconhecidas pelo Conselho Federal de Medicina (CFM);
- Ambulatório intensivo multiprofissional, com Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC), Entrevista Motivacional, farmacoterapia contínua, grupos terapêuticos e abordagem familiar, com capacidade para 80 pacientes simultaneamente;

- Módulo de Moradia Transitória com 20 vagas em repúblicas integradas, destinado prioritariamente a pacientes sem rede familiar ou em situação de rua, equipamento hoje inexistente na rede estadual de CAPS AD;
- Oficinas de reabilitação psicossocial (cozinha profissionalizante, marcenaria e tecnologia da informação), em parceria com Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM), além de academia terapêutica e horta comunitária;
- Meta operacional de 1.800 atendimentos clínicos de alta complexidade por mês, com acolhimento ativo 24 horas por dia, sete dias por semana, sem exigência de encaminhamento prévio ou documentação;
- Implantação de centros logísticos de insumos nos municípios-polo de cada macrorregião, definidos a partir de estudo de viabilidade logística e acessibilidade fluvial. Em vez de depender exclusivamente de envios a partir de Manaus, esses *hubs* manterão estoques estratégicos de medicamentos e oxigênio, com uso, quando viável, de drones para entregas emergenciais em comunidades ribeirinhas isoladas.



► Spokes Fluviais – Unidades Fluviais de Triagem

Os *Spokes Fluviais* são o braço capilar do sistema e o diferencial mais inovador do Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) em relação a qualquer modelo de atenção em saúde mental já implementado na Região Norte. Serão Unidades Fluviais de Triagem — embarcações devidamente habilitadas e equipadas — que navegam permanentemente pelas calhas dos rios e as comunidades ribeirinhas, levando o cuidado onde a demanda existe, e não esperando que a demanda chegue até o serviço.

Cada unidade realiza, diretamente nas comunidades ribeirinhas, as seguintes intervenções:

Quadro 19 - Descrição operacional por função - CERDQ-AM Spokes fluviais

Spokes Fluviais executam seis funções operacionais nas comunidades ribeirinhas

Descrição funcional das seis frentes de atuação das Unidades Fluviais de Triagem do CERDQ-AM nas comunidades ribeirinhas, da busca ativa à capacitação da rede básica local.

6

Funções operacionais estruturam a atuação dos Spokes Fluviais — da busca ativa à telessaúde quinzenal e à capacitação da rede. Cada unidade fluvial integra a estratégia *Hub-and-Spoke*, com supervisão técnica direta do CERDQ-AM via telessaúde, sem depender da transferência física do paciente.

Função	Descrição Operacional
Busca Ativa	Identificação proativa de indivíduos em situação de dependência química nas comunidades, por meio de equipe multiprofissional em campo, sem exigência de documentação formal.
Triagem de Risco	Aplicação dos instrumentos validados AUDIT e ASSIST para classificação da gravidade do uso e estratificação de risco.
Acolhimento Breve e Vínculo	Primeiros atendimentos psicossociais, escuta qualificada e formulação preliminar do projeto terapêutico singular (PTS).
Redução de Danos <i>in loco</i>	Intervenções de redução de danos como ética de salvamento — orientação sobre uso seguro, distribuição de insumos preventivos, vínculo à rede de cuidado.
Telessaúde Quinzenal	Após a fase intensiva no Hub, as unidades assumem o seguimento longitudinal via telessaúde quinzenal com a equipe especializada do CERDQ-AM.
Capacitação da Rede Básica	As unidades transportam residentes e preceptores que treinam profissionais de Atenção Primária local em manejo de dependência química e cuidado em saúde mental.

O princípio central do fluxo é a inversão da lógica tradicional, o encaminhamento ao *Hub* central ocorre apenas quando clinicamente indispensável. As Unidades Fluviais de Triagem realizam a absorção da demanda nas comunidades e encaminham ao *Hub* Manaus, somente os pacientes que efetivamente necessitam de infraestrutura intensiva. Casos de baixa e média complexidade são resolvidos na própria unidade fluvial ou supervisionados remotamente, reduzindo drasticamente a pressão sobre o *Hub* e otimizando a capacidade instalada do sistema.

Com esse modelo, o Amazonas supera uma barreira antiga no cuidado à dependência química: o interior passa a contar com supervisão técnica direta do CERDQ-AM, por telessaúde, sem remover o paciente para Manaus.



Quadro 20 - Descrição operacional grupo de adaptação - CERQD-AM

Quatro grupos vulneráveis recebem adaptações específicas nas Unidades Fluviais

Adaptações operacionais nas Unidades Fluviais de Triagem do CERDQ-AM para atendimento diferenciado de quatro grupos com especificidades amazônicas: populações indígenas, mulheres, adolescentes (16–18 anos) e pessoas em situação de rua.

4

Grupos populacionais vulneráveis recebem adaptações operacionais nas Unidades Fluviais de Triagem do CERDQ-AM. Cada grupo tem especificidade amazônica reconhecida (taxas de suicídio indígena 3–7× acima da média nacional; estimativa de 6.500–8.200 pessoas em situação de rua em Manaus).

Grupo	Especificidades Amazônica	Adaptação nas unidades fluviais
Populações Indígenas	Taxas de suicídio 3–7× acima da média nacional; uso de álcool associado a dinâmicas culturais específicas; barreira linguística.	Profissionais com formação em saúde indígena; intérpretes para Nheengatu, Ticuna e outras línguas; articulação com DSEI-AM.
Mulheres	Estigma de gênero amplificado; violência doméstica concomitante em até 60% dos casos; responsabilidades de cuidado.	Ala feminina exclusiva no módulo de moradia do <i>Hub</i> ; equipe feminina disponível; integração com a rede de proteção.
Adolescentes (16–18 anos)	Alta prevalência de uso inicial de inalantes e crack; vínculo familiar comprometido; trajetória escolar interrompida.	Turnos de atendimento específicos separados dos adultos; integração com SEDUC-AM; acompanhamento socioeducativo.
População em Situação de Rua	Estimativa de 6.500–8.200 pessoas em Manaus; sobreposição com dependência química; rotatividade alta.	Porta aberta irrestrita (sem exigência de RG ou comprovante de residência); acolhimento inicial com banho e alimentação; vagas prioritárias na moradia transitória.

Quadro 21 - Descrição operacional criticidade - Unidades fluviais

Seis riscos de criticidade alta exigem planos de contingências operacionais permanentes

Mapa de riscos e medidas preventivas para a operação das Unidades Fluviais do CERDQ-AM nas comunidades ribeirinhas, com classificação de criticidade, medida preventiva principal e plano de contingência.

6

Riscos críticos da operação fluvial foram mapeados como ALTA criticidade — todos com planos de contingências específicos. Vazante extrema dos rios, tempestades, indisponibilidade mecânica e falhas de comunicação são os principais determinantes operacionais.

Grupo	Criticidade	Medida preventiva principal	Plano de contingência
Vazante extrema dos rios (encalhe, rotas intransitáveis)	Alta	Frota diversificada com embarcações de menor calado; mapeamento contínuo de rotas.	Ativação de rotas alternativas; uso de veículos terrestres quando possível; estoque avançado.
Tempestades e ventos fortes (risco de naufrágio)	Alta	Sistemas de previsão meteorológica a bordo; equipamentos de segurança obrigatórios.	Suspensão de viagens em condições extremas; busca de abrigo seguro; acionamento da Defesa Civil.
Indisponibilidade mecânica crítica (motor, propulsão)	Alta	Plano de manutenção preventiva e preditiva rigoroso; estoque de peças críticas em bases avançadas.	Acionamento de embarcação reserva; reboque de emergência; comunicação proativa com a base.
Falhas de comunicação (interrupção de telemedicina)	Alta	Sistemas de comunicação redundantes — rádio HF/VHF, telefonia via satélite.	Uso de mensagens pré-formatadas; acionamento de bases de apoio próximas; protocolos <i>offline</i> .
Sobrecustos logísticos e inflação regional	Alta	Orçamento com reservas técnica e contingencial; contratos com cláusulas de reajuste.	Revisão orçamentária emergencial; busca de fontes adicionais de financiamento.
Rotatividade de pessoal qualificado (tripulantes, técnicos)	Alta	Plano de carreira; adicional amazônico; ações de capacitação e condições de trabalho dignas.	Contratação emergencial; redistribuição de equipes; parcerias com instituições de ensino.

Fonte: ANVISA RDC nº 50/2002 (dimensionamento de unidades de saúde); NBR 9050 (acessibilidade); Portaria GM/MS nº 3.088/2011 (RAPS).

Quadro 22 - Equipe para modelo de gestão proposto no CERDQ-AM

CERDQ-AM operará com aproximadamente 48 profissionais em 14 categorias

Composição mínima da equipe técnica do Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM) para operação plena como CAPSAD III com módulos de reabilitação e pesquisa.

~48

Profissionais formam a equipe mínima do CERDQ-AM em 14 categorias técnicas. A maior categoria é Técnico de Enfermagem (9), seguida de Psicólogo Clínico (6) e Enfermeiro (6). A equipe contempla Psiquiatras (4), profissionais de saúde indígena com mediação cultural e Redutores de Danos.

Profissional	QTD.	CH semanal	Função principal
Psiquiatra (DQ)	4	40h (2 diurnos + plantões)	Avaliação admissional, farmacoterapia, manejo de crises, supervisão clínica.
Clínico geral / Médico de família	2	40h	Triagem 24h, manejo de abstinência, comorbidades clínicas, saúde geral.
Psicólogo clínico	6	40h	TCC-DQ, EM, grupos terapêuticos, avaliação psicológica, PTS.
Enfermeiro	6	36h (3 turnos)	Triagem, medicação, desintoxicação, educação em saúde.
Técnico de enfermagem	9	36h (3 turnos x 3)	Cuidados de enfermagem, leitos de desintoxicação, sinais vitais.
Assistente social	4	40h	Avaliação sociofamiliar, reinserção social, articulação com CRAS/CREAS.
Terapeuta ocupacional	2	40h	Oficinas terapêuticas, reabilitação funcional, inserção laboral.
Nutricionista	1	20h	Avaliação nutricional, educação alimentar, cardápio terapêutico.
Farmacêutico clínico	1	40h	Gestão de medicamentos, farmacoterapia de dependência química.
Educador físico	1	40h	Academia terapêutica, atividades físicas programadas, grupos de caminhada.
Agente social / Redutores de danos	4	40h	Busca ativa em rua, acolhimento, abordagem motivacional, articulação comunitária.
Profissional de saúde indígena / Intérprete	2	40h	Atendimento diferenciado, mediação cultural, articulação com DSEI-AM.
Pesquisador / Epidemiologista	2	40h	Monitoramento de indicadores, pesquisa aplicada, banco de dados.
Administrativo / TI	4	40h	Prontuário eletrônico, gestão documental, suporte de TI, recepção.
TOTAL	~48	40h	Equipe mínima para operação plena CAPSAD III + módulos de reabilitação e pesquisa.

Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração da SES-AM

Por tudo o que foi apresentado, é fundamental instituir o Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Saúde da Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas (PCCS da SES-AM) — previsto no ordenamento jurídico e reivindicado há anos pelos servidores —, a ser elaborado com participação das entidades representativas.

Entre seus pilares estruturantes estão: isonomia de vencimentos-base entre profissionais de mesma formação e nível; adicionais de interiorização; progressão por mérito e resultados; evolução funcional vinculada à avaliação de desempenho e ao cumprimento de indicadores pactuados; incentivo à formação continuada remunerada, entre outros parâmetros voltados à qualificação e à estabilidade das carreiras públicas em saúde.

Sem carreiras estruturadas e remuneração compatível com a responsabilidade exigida, as ações dos eixos anteriores não têm quem as execute em campo. Esta seção descreve como a SES-AM construirá essa política, com quais parceiros e sobre quais bases normativas.

Fundamento constitucional e normativo:

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Saúde (PCCS-Saúde) da SES-AM tem fundamento direto no art. 39, § 1.º, da Constituição Federal, que determina a fixação de integrantes de carreira em cargos de atribuições iguais ou assemelhadas, e no art. 198, § 5.º, que prevê lei federal para dispor sobre o regime jurídico dos trabalhadores da saúde pública. No plano infraconstitucional, a Lei Federal n.º 8.080/1990 (Lei Orgânica da Saúde), em seus arts. 27 a 29, estabelece as diretrizes para a política de recursos humanos no SUS: organização de um sistema de formação em todos os níveis de ensino, valorização da dedicação exclusiva ao SUS e elaboração de normas para regular as relações entre instituições formadoras e o sistema de saúde.

A Lei Complementar Estadual que rege o regime jurídico dos servidores do Amazonas, as deliberações do Conselho Nacional de Saúde sobre a Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS (MNNP-SUS, instituída pela Resolução CNS n.º 52/1993 e reestruturada pela Resolução CNS n.º 303/1999), e as diretrizes da Política Nacional de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde (Portaria GM/MS n.º 1.996/2007) completam o referencial normativo desta ação.

Estruturação do PCCS-Saúde:

O PCCS-Saúde da SES-AM será elaborado por comissão técnica paritária, com participação efetiva dos trabalhadores por meio de suas entidades representativas, dos conselhos de fiscalização profissional, da própria SES-AM e da Secretaria de Estado de Administração (SEAD-AM). O processo observará o Protocolo da Mesa de Negociação Permanente do SUS no Amazonas — instância que deverá ser formalmente instalada ou reativada como condição prévia ao encaminhamento da proposta à Assembleia Legislativa do Estado (ALEAM).

O PCCS contemplará, no mínimo, os seguintes elementos: *isonomia de vencimento-base* entre profissionais de mesma formação, nível e regime de trabalho, com eliminação das assimetrias históricas entre servidores estatutários e temporários que exercem funções idênticas; *adicionais de interiorização e fixação*, escalonados por distância da capital, grau de vulnerabilidade do território e condições locais de infraestrutura — o impacto direto da rotatividade nas calhas do interior está documentado no eixo de Gestão de Riscos deste Plano; *progressão funcional por mérito e resultado*, vinculada à avaliação periódica de desempenho com critérios objetivos, pactuados previamente com as categorias e auditáveis publicamente; *progressão por tempo de serviço*, observados os limites fiscais da Lei Complementar Federal n.º 101/2000; *formação continuada remunerada*, com licenças para capacitação, bolsas de pós-graduação em especialidades prioritárias para o SUS-AM e tempo protegido para educação permanente integrado à carga horária; *plano de saúde e benefícios* compatíveis com os praticados pelos demais poderes estaduais; e *mecanismos de redistribuição e remanejamento* que preservem direitos adquiridos e garantam previsibilidade às equipes lotadas no interior.

Diagnóstico técnico da força de trabalho e análise de necessidade de concurso público.

A realização de concurso público para o quadro de servidores da saúde estadual exige, antes de qualquer deliberação, um diagnóstico técnico que sustente a decisão com base em evidências — não em pressão conjuntural. Nos primeiros 12 meses de gestão, a SES-AM conduzirá estudo de necessidade e dimensionamento da força de trabalho, com metodologia compatível com as diretrizes do Observatório de Recursos Humanos em Saúde (OBRHSUS/Fiocruz) e do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES/DATASUS).

O estudo mapeará com precisão as lacunas quantitativas e qualitativas por categoria profissional, por território e por nível de atenção; identificará a proporção de vínculos temporários sobre o total de servidores ativos; avaliará o impacto fiscal de diferentes cenários de regularização sobre o orçamento estadual de pessoal, observados os limites de despesa dos arts. 19 e 20 da LRF; e analisará a compatibilidade de eventuais provimentos com o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) vigentes. Os resultados serão submetidos à Mesa de Negociação Permanente do SUS-AM, ao Conselho Estadual de Saúde e à Procuradoria Geral do Estado antes de qualquer encaminhamento formal. Essa sequência garante que a eventual realização de concurso público seja uma decisão tecnicamente fundamentada, fiscalmente responsável e juridicamente sustentável — não um compromisso formulado sem respaldo orçamentário.

Relação participativa com os conselhos de fiscalização profissional

Os conselhos de fiscalização profissional não são apenas órgãos de registro e disciplina: são as instituições que detêm o padrão técnico e ético de cada categoria e que identificam, com mais precocidade do que qualquer auditoria interna, as condições de trabalho que comprometem a segurança do paciente. A SES-AM formalizará sua relação com esses conselhos por meio de acordos de cooperação técnica, reuniões periódicas com agenda conjunta e participação nos processos de revisão de protocolos clínicos e normas operacionais. Os conselhos com os quais a SES-AM manterá interlocução sistemática incluem:

Conselho Regional de Medicina do Amazonas (CRM-AM) , com papel central na regulação do exercício médico, na avaliação de condições de trabalho nas unidades públicas e no enfrentamento da precarização dos contratos	Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas (COREN-AM) , que representa a maior categoria profissional do quadro da SES-AM e das fundações, com atuação estratégica na atenção primária, no interior e nas unidades de urgência
Conselho Regional de Farmácia do Amazonas (CRF-AM) , indispensável para a política estadual de assistência farmacêutica, a farmacovigilância e a qualificação da dispensação nos municípios	Conselho Regional de Odontologia do Amazonas (CRO-AM) , parceiro na ampliação da saúde bucal no interior e na qualificação das equipes de saúde bucal da Estratégia Saúde da Família
Conselho Regional de Psicologia do Amazonas (CRP-AM) , com acúmulo técnico sobre saúde mental, atenção a populações vulneráveis e intervenção em crise — interlocução direta com o CERDQ-AM	Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 11.ª Região (CRE-FITO-11) , com contribuição para a reabilitação, a atenção domiciliar e a qualificação das equipes Multi nos municípios
Conselho Regional de Nutrição da 1.ª Região (CRN-1) , parceiro nas políticas de alimentação e nutrição, na atenção à saúde do idoso, da criança e das populações indígenas;	Conselho Regional de Biomedicina da 1.ª Região (CRBM-1) , com papel relevante na qualidade dos laboratórios de análises clínicas da rede SES-AM e das fundações
Conselho Regional de Fonoaudiologia da 8.ª Região (CRFa-8) , parceiro para as políticas de reabilitação auditiva, de linguagem e de disfagia, especialmente em pediatria e em geriatria	Conselho Regional de Serviço Social do Amazonas (CRESS-AM) , cuja atuação é central nas equipes multiprofissionais, na proteção social de usuários vulneráveis e na articulação entre saúde e assistência social
Conselho Regional de Educação Física da 20.ª Região (CREF-20) , parceiro para programas de promoção da saúde e atividade física nas unidades básicas	Conselho Regional de Medicina Veterinária do Amazonas (CRMV-AM) , essencial para a vigilância epidemiológica de zoonoses, o controle de vetores e a interface saúde-ambiente em um estado com alta exposição a doenças de origem animal.

Integram ainda esse conjunto a Associação Médica do Amazonas (AMA) e as sociedades de especialidades com maior volume assistencial na rede estadual, cujas contribuições técnicas são incorporadas aos processos de elaboração e revisão de protocolos.

Relação com os sindicatos dos trabalhadores e as entidades patronais

A política de gestão de pessoas só produz efeito duradouro se negociada — não imposta. A SES-AM manterá canais permanentes de diálogo com as organizações sindicais dos trabalhadores da saúde e com as entidades representativas dos empregadores. No campo dos trabalhadores, os sindicatos de base e as federações participam, com pleno direito de voz e de proposta, das negociações coletivas e da Mesa de Negociação Permanente do SUS-AM. Estão nesse campo os sindicatos estaduais de médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, farmacêuticos, bioquímicos, assistentes sociais, agentes comunitários de saúde e demais categorias do SUS-AM, além da *Federação*

Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social (FENASPS) e das entidades representativas dos servidores públicos estaduais com base na saúde. No campo patronal e das organizações gestoras, a SES-AM manterá diálogo com as Organizações Sociais contratadas — cujas relações trabalhistas com os profissionais que atuam na rede estadual afetam diretamente as condições de trabalho e a continuidade assistencial —, com a Federação Brasileira de Hospitais (FBH) e com a Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP). Esse diálogo amplo não pressupõe equivalência de posições: os direitos dos trabalhadores têm primazia normativa e ética sobre os interesses econômicos dos gestores privados. O que se reconhece é que a qualidade do trabalho em saúde depende de regras claras e conhecidas por todos os lados.

Governança e transparência da política de valorização

Os avanços neste eixo serão mensurados por indicadores publicados no painel de monitoramento deste Plano e acompanhados pelo Conselho Estadual de Saúde: proporção de servidores em cargo efetivo sobre o total da força de trabalho ativa da SES-AM e das fundações; evolução do tempo médio de permanência dos profissionais nos municípios do interior; grau de execução do PCCS por categoria profissional; número de reuniões realizadas com conselhos de fiscalização e com sindicatos no período; e percentual das metas negociadas na Mesa de Negociação cumpridas no quadrimestre. A valorização dos trabalhadores é, na prática, uma política de saúde para a população. O servidor com carreira estruturada, remuneração justa e formação continuada é o que faz a diferença onde o serviço privado não chega.



Unindo forças na Rede de Saúde-Educação

A construção de um sistema de saúde mais eficiente também depende de gente preparada para executá-lo. Infraestrutura, tecnologia e financiamento são indispensáveis, mas perdem potência quando não há formação contínua, apoio técnico e produção de conhecimento conectados à realidade do território. É nesse contexto que se insere a proposta de criação da Rede de Saúde-Educação SES-AM/Fiocruz, articulando qualificação profissional, pesquisa aplicada e inovação para fortalecer a saúde pública no Amazonas.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) é a principal instituição pública brasileira de ciência, tecnologia e inovação em saúde, vinculada ao Ministério da Saúde. Atua na produção de imunobiológicos, na vigilância genômica, na formação de profissionais do SUS e na pesquisa aplicada, com trajetória decisiva no enfrentamento de emergências sanitárias e doenças que impactam a Amazônia.

No Amazonas, essa presença se materializa por meio do Instituto Leônidas e Maria Deane (ILMD/Fiocruz Amazônia), sediado em Manaus desde 1992, com atuação em populações ribeirinhas, indígenas e de fronteira, além de programa de pós-graduação stricto sensu em saúde amazônica. Trata-se, portanto, de uma parceria viável do ponto de vista técnico, territorial e operacional.

A política educacional da Fiocruz converge diretamente com os desafios identificados neste Plano Estratégico de Desenvolvimento. Entre seus eixos estruturantes, destacam-se:

- Fortalecimento da formação de recursos humanos para o SUS;
- Redução de desigualdades intrarregionais;
- Educação mediada por tecnologia e ensino a distância;
- Integração entre ensino, pesquisa e inovação;
- Cooperação nacional e internacional em saúde;
- Compromisso com ações afirmativas e inclusão educacional.

A Rede de Saúde-Educação SES-AM/Fiocruz traduz essas diretrizes em entregas operacionais para o sistema estadual, ancoradas em dados deste Plano. A formação de recursos humanos vai operar em três frentes articuladas, a saber:

1. Formação de profissionais

- Residência multiprofissional em saúde amazônica, com vagas voltadas ao Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM), à saúde indígena e à Atenção Primária no interior;
- Especialização para profissionais da SES-AM, com oferta presencial nos polos regionais e módulos em EAD integrados à plataforma de telessaúde;
- Cursos de curta duração em AUDIT/ASSIST, intervenção breve, matriciamento em saúde mental, Caderneta da Pessoa Idosa e detecção precoce de agravos, destinados aos profissionais da Atenção Primária à Saúde (APS) dos 62 municípios.

2. Pesquisa aplicada

A agenda científica priorizará temas estratégicos para a realidade amazônica: perfil epidemiológico por substância, território e grupo étnico, efetividade de protocolos de redução de danos em contextos ribeirinhos e indígenas, impacto da telemedicina na continuidade do cuidado no interior, e saúde mental em populações indígenas do Alto Rio Negro e Alto Solimões.

3. Educação mediada por tecnologia

A infraestrutura das Estações Modulares de Telessaúde (Ação 3) será utilizada para oferecer teleconsultorias especializadas, supervisão clínica remota e capacitação permanente aos 62 municípios, sem necessidade de deslocamento dos profissionais da APS.

Base jurídica e governança da Rede de Saúde-Educação

O instrumento jurídico da parceria será o Acordo de Cooperação Técnica (ACT) entre a SES-AM e Fiocruz, com fundamento no art. 14 da Lei Federal nº 8.080/1990, na Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (Portaria GM/MS nº 1.996/2007, atualizada pela Portaria GM/MS nº 3.194/2017) e no art. 116 da Lei Federal nº 8.666/1993, mantido pelo art. 193 da Lei Federal nº 14.133/2021 para acordos entre entes públicos.

O ACT definirá as competências de cada instituição, metas quantificáveis, cronograma de execução e indicadores verificáveis, sem exigir, necessariamente, transferência direta de recursos. A Fiocruz atuará com orçamento federal próprio, enquanto a SES-AM assegurará contrapartidas de infraestrutura, acesso à rede assistencial e disponibilização de servidores para os programas de formação.

A governança da Rede será exercida por Comitê Gestor paritário, com representação técnica da SES-AM, da Fiocruz — por meio do Instituto Leônidas e Maria Deane (ILMD) e da direção executiva da Política de Educação —, do Conselho Estadual de Saúde do Amazonas (CES-AM) e das instituições estaduais de ensino (UFAM e UEA). O Comitê se reunirá bimestralmente, com atas públicas e relatório anual encaminhado ao CES-AM e à ALEAM.

A Rede articula-se com as ações do Plano que dependem de qualificação profissional estruturada. No Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas (CERDQ-AM), a Fiocruz atuará como parceira na residência multiprofissional, na pesquisa longitudinal com populações ribeirinhas e indígenas e na supervisão clínica a distância para os CAPS AD regionais.

Na Ação 3 (Saúde Digital Amazonas), fornecerá conteúdo técnico e metodológico para a educação permanente integrada ao escopo contratual da concessão de telessaúde. Na Ação 8 (saúde dos povos indígenas), apoiará a formação dos 300 Agentes Indígenas de Saúde, em parceria com o Distrito Sanitário Especial Indígena do Amazonas (DSEI-AM) e a Secretaria de Saúde Indígena (SESAI).

Na Ação 11 (Cuidar do Idoso), será responsável pela capacitação de 2.400 profissionais da Atenção Primária à Saúde (APS) em geriatria básica. No Eixo 4, apoiará a cooperação trinacional em vigilância epidemiológica de fronteira, com equipes binacionais de atenção básica em articulação com a Colômbia e o Peru. No Eixo 6, oferecerá suporte técnico ao CES-AM para interpretação de dados e ao Observatório da Saúde do Amazonas.

O financiamento da Rede de Saúde-Educação combinará quatro fontes principais: recursos do Fundo Estadual de Saúde (FES-AM) destinados à Política Estadual de Educação Permanente; repasses federais da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, via Fundo Nacional de Saúde; emendas parlamentares da bancada amazonense no Congresso Nacional e da Assembleia Legislativa do Amazonas; e orçamento próprio da Fiocruz, vinculado ao Ministério da Saúde.

As parcerias voltadas à qualificação profissional fortalecem a base operacional da estratégia assistencial, convertendo conhecimento e apoio técnico em equipes mais preparadas e gestão mais consistente.

Sua sustentabilidade dependerá da institucionalização do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) como instrumento plurianual, vinculado a metas técnicas verificáveis e auditáveis publicamente, preservando a continuidade da iniciativa para além dos ciclos de governo.

Gestão de riscos: prever problemas também é governar

Resultados consistentes dependem da capacidade de antecipar obstáculos, reduzir vulnerabilidades e reagir com rapidez quando surgem imprevistos. Por isso, a gestão de riscos integra a própria arquitetura de execução deste documento.

A metodologia adotada tem como referência a norma ABNT NBR ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos – Diretrizes), complementada pelo Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018) e pelos princípios do COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance).

A identificação e o tratamento dos riscos seguirão etapas sucessivas e permanentes: definição de contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação. Cada risco será classificado conforme sua probabilidade e seu impacto, ambos em escala de 1 a 4, resultando em pontuação final de 1 (residual) a 16 (crítico). A matriz de riscos funcionará como instrumento contínuo de governança e estará integrada às três camadas de monitoramento do Plano: painel interno da SES-AM, revisão quadrimestral do Conselho Estadual de Saúde e painel público de controle social.

O prazo de resposta para cada risco será organizado em três níveis. Curto prazo, para medidas imediatas dependentes de decisão interna da SES-AM. Médio prazo, para respostas estruturantes que exijam pactuação institucional ou contratualização. Longo prazo, para ações continuadas que dependam de articulação federativa ou de agenda política plurianual.

► Matriz consolidada de riscos

Tabela 5 - Matriz consolidada de riscos (probabilidade x impacto)

Matriz consolida 26 riscos do Plano em 4 níveis de criticidade

Matriz de probabilidade x impacto consolidando os 26 riscos identificados no Plano, distribuídos em 11 Críticos, 11 Altos, 4 Moderados e 0 Baixos. Cada célula apresenta o score ($P \times I$) e os identificadores R1 a R26 dos riscos correspondentes.

26

Riscos identificados — 11 Críticos (R1, R2, R5–R7, R9, R10, R17, R20, R23, R25), 11 Altos e 4 Moderados. Os riscos R1, R9, R10, R17 e R25 atingem o score máximo ($4 \times 4 = 16$) — quase certo de ocorrência, com impacto crítico.

Probabilidade / impacto	Baixo (1)	Moderado (2)	Alto (3)	Crítico (4)
Quase certo (4)	4	8	12 — R2, R5, R6, R7, R23	16 — R1, R9, R10, R17, R25
Possível (3)	3	6 — R14, R16	9 — R3, R4, R8, R11, R18, R24, R26	12 — R20
Improvável (2)	2	4 — R12	6 — R19	8 — R13, R15, R21, R22
Raro (1)	1	2	3	4

Níveis de criticidade: Crítico (score 12-16, vermelho); Alto (8-11, laranja); Moderado (4-7, amarelo); Baixo (1-3, verde). Distribuição: 11 riscos Críticos, 11 Altos, 4 Moderados.



► Riscos identificados por categoria

As tabelas a seguir detalham os 26 riscos por categoria. Cada linha apresenta a identificação, descrição, classificação (probabilidade, impacto, criticidade), mitigação (com vínculo à Ação do Plano ou eixo temático), indicador de alerta para monitoramento e prazo de resposta.

Tabela 6 - Riscos do Plano - Detalhamento dos 26 riscos por categoria

Catálogo consolidado dos 26 riscos do Plano com mitigação, responsável e prazo

Detalhamento dos 26 riscos identificados no Plano Estratégico, organizados em oito categorias temáticas (financeiros, operacionais, governança, tecnológicos, regulatórios, assistenciais, reputacionais e ambientais), com criticidade, mitigação principal, responsável institucional e prazo de resposta.

11 Riscos críticos compõem o núcleo do mapa de riscos do Plano — concentrados em queda de receita, fiscalização de OS, descontinuidade administrativa, sazonalidade hídrica e impacto da reforma tributária sobre a ZFM. Cinco deles atingem o score máximo (16): R1, R9, R10, R17 e R25.					
#	Risco	Crit.	Mitigação principal	Responsável	Prazo
R1	Queda de arrecadação do ICMS por impacto da reforma tributária sobre a ZFM	Crítico (16)	CEGS; diversificação fiscal.	SES-AM · SEFAZ-AM · Casa Civil	Longo
R2	Glosa hospitalar não recuperada (R\$ 400 mi/ano evitáveis)	Crítico (12)	Ação 16 (Amazonas sem glosa); NAPs nas unidades.	SES-AM · DATASUS/ PRODAM	Curto
R3	Não captação das emendas parlamentares projetadas (R\$ 700–880 mi/ano)	Alto (9)	Catálogo de Prioridades pronto para execução.	Gov. AM · SES-AM · Casa Civil	Médio
R4	Descompasso entre fluxo de repasses às OS e capacidade fiscal estadual	Alto (9)	Repactuação integral dos contratos com indicadores.	SES-AM · SEFAZ-AM · CGE-AM	Médio
R5	Sazonalidade hídrica extrema (seca ou cheia) isolando comunidades	Crítico (12)	Eixos 1 e 7; frota diversificada.	SES-AM · Defesa Civil	Médio
R6	Rotatividade média de profissionais no interior < 6 meses	Crítico (12)	Ações 12 e 13 (PCCS, fixação de especialistas).	SES-AM · SEAD-AM	Médio
R7	Escalada do TFD por insuficiência da rede do interior	Crítico (12)	Eixo 1 (regionalização); Ação 3 (Saúde Digital).	SES-AM · Central de Regulação	Médio
R8	Falha de manutenção crítica de barcos-hospitais em áreas remotas	Alto (9)	Contrato plurianual de manutenção; estoque de peças.	SES-AM · Diretoria de Logística	Curto
R9	Organizações Sociais com fiscalização inadequada (R\$ 931 mi/ano)	Crítico (16)	Ação 17 (repactuação); Comissões de Fiscalização.	SES-AM · CGE-AM · TCE-AM · CES-AM	Curto

R10	Descontinuidade administrativa entre governos e secretários	Crítico (16)	Institucionalização do Plano em decreto estadual.	Gov. AM · Casa Civil · PGE-AM	Longo
R11	CES-AM sem capacidade técnica plena para interpretar dados	Alto (9)	Acesso integral ao sistema; capacitação contínua.	SES-AM · CES-AM · FIOCRUZ	Curto
R12	Captura regulatória por fornecedores em contratos plurianuais	Moderado (4)	Transparência; rotatividade obrigatória; auditoria CGE-AM.	CGE-AM · SES-AM · PGE-AM	Médio
R13	PPP de telessaúde com baixa entrega contratual	Alto (8)	Ação 3: remuneração vinculada a indicadores.	SES-AM · Comitê Gestor da Concessão	Médio
R14	Fragmentação persistente dos sistemas de informação	Moderado (6)	Ação 4 (prontuário eletrônico integrado + RNDs).	SES-AM · DATASUS/PRODAM	Médio
R15	Incidente de segurança da informação ou violação de LGPD	Alto (8)	Política estadual; criptografia ponta a ponta.	SES-AM · Encarregado LGPD · PGE-AM	Curto
R16	Falha crítica de conectividade ou energia nas estações fluviais	Moderado (6)	Estações autossuficientes em energia e conectividade.	Parceiro privado (PPP) · SES-AM	Médio
R17	Reforma tributária eliminando incentivos fiscais da ZFM	Crítico (16)	Articulação política permanente; CEGS como compensação.	Gov. AM · SEFAZ-AM · Casa Civil · Bancada Federal	Longo
R18	Judicialização crescente de procedimentos e medicamentos	Alto (9)	Câmara técnica de análise de demandas judiciais; NAT-Jus.	SES-AM · PGE-AM · TJ-AM (NAT-Jus)	Médio
R19	Alteração da metodologia federal de partilha do SUS com perda para o AM	Moderado (6)	Articulação via CONASS; diagnóstico técnico do custo amazônico.	Gov. AM · SES-AM · CONASS	Longo
R20	Surto epidêmico de alta severidade (arboviroses, síndrome respiratória)	Crítico (12)	Eixo 3 (vigilância); sistema preditivo SIH/DATASUS, SIOPS, SISREG.	SES-AM · FVS-RCP · FMT-HVD · FIOCRUZ	Curto
R21	Piora da mortalidade materna/infantil ou reversão de cobertura vacinal	Alto (8)	Ação 2 (Maternidade Segura); Ação 5 (vacinação); SAMU fluvial.	SES-AM · municípios · APS	Curto
R22	Crise súbita em OS (fechamento, inadimplência, greve)	Alto (8)	Plano B de gestão direta; cláusula contratual de transição.	SES-AM · PGE-AM · MP-AM	Médio
R23	Politização da gestão SES-AM e uso de cargos técnicos para fins partidários	Crítico (12)	Governança técnica institucionalizada; processo seletivo.	Gov. AM · Casa Civil · Controladoria	Longo
R24	Pressão sindical sem pactuação do PCCS gerando crise institucional	Alto (9)	Ação 12: estruturação técnica do PCCS com entidades.	SES-AM · SEAD-AM · Entidades representativas	Médio
R25	Seca extrema histórica comprometendo transporte fluvial	Crítico (16)	Logística terrestre/aérea; telessaúde com autossuficiência.	SES-AM · Defesa Civil · ANA · SEMA-AM	Médio
R26	Cheia extrema com isolamento prolongado e aumento de vetores	Alto (9)	Plano de contingência sazonal; vigilância intensificada.	SES-AM · Defesa Civil · FVS-RCP	Médio

► Integração com a arquitetura de monitoramento

A operacionalização da matriz de riscos articula-se às três camadas de monitoramento previstas neste Plano. Os indicadores de alerta definidos para cada risco alimentarão o painel interno de gestão da SES-AM, com disparo automatizado de notificações sempre que os valores ultrapassarem os limiares estabelecidos. O Comitê de Riscos da SES-AM — colegiado a ser instituído por ato normativo do secretário estadual de saúde — vai se reunir mensalmente para analisar indicadores em situação de alerta, propor medidas corretivas e reclassificar riscos, quando necessário.

O Conselho Estadual de Saúde do Amazonas (CES-AM) receberá, a cada quadrimestre, o mapa de riscos atualizado, acompanhado de relatório sobre as ocorrências do período, o andamento das medidas de mitigação e eventual necessidade de repactuação de ações. Já o controle social externo terá acesso à versão pública e sintética desse mapa por meio do painel de indicadores, resguardadas as informações sensíveis nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

► Ciclo permanente de revisão e atualização da matriz de riscos

A matriz de riscos será reavaliada integralmente a cada quadrimestre. Os riscos poderão migrar entre níveis de criticidade conforme a execução do Plano, a evolução do contexto institucional, climático ou epidemiológico e a efetividade das medidas de mitigação adotadas. Novos riscos poderão ser incorporados por deliberação do Comitê de Riscos, por recomendação formal do Conselho Estadual de Saúde do Amazonas (CES-AM) ou por comunicação externa de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), a Controladoria-Geral do Estado do Amazonas (CGE-AM) e o Ministério Público.

A revisão quadrimestral da matriz de riscos transforma monitoramento em ação contínua, ajustando rotas antes que problemas se consolidem.

A cada revisão, será publicado relatório consolidado integrado ao Relatório Quadrimestral de Gestão da Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas (SES-AM), com divulgação obrigatória no painel público e apresentação formal ao CES-AM e à Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. Esse ciclo permanente assegura que a gestão de riscos permaneça como prática contínua de governança, e não como documento estático.

Estratégia de interiorização: territorialização e escalonamento

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu eixo dedicado à saúde, propõe construir um sistema inteligente, territorial, humano e resolutivo, capaz de responder às especificidades únicas do Amazonas. Estruturado com base em evidências técnicas e nas melhores práticas nacionais, o modelo rompe com o tradicional “hospitalcentrismo” e prioriza uma abordagem preventiva, descentralizada e orientada por resultados, com foco na ampliação do acesso, na eficiência do gasto público e na melhoria da qualidade assistencial.

É preciso deixar claro que a interiorização da saúde emerge não como uma escolha política, mas como uma necessidade estrutural. No Amazonas, o território é um determinante direto das condições de saúde, e a ausência de serviços adequados no interior gera impactos concretos na mortalidade, nos custos e na eficiência do sistema.

Eficiência e justiça territorial caminham juntas: interiorizar significa reduzir desigualdades e otimizar a alocação de recursos públicos.

A estratégia proposta baseia-se em princípios fundamentais: proporcionalidade territorial, para que a oferta de serviços seja dimensionada segundo as necessidades reais da população; sustentabilidade operacional, assegurando que cada investimento conte com custeio e recursos humanos previamente definidos; complementaridade entre modalidades assistenciais, integrando atenção primária, urgência, especialidades e média complexidade; e protagonismo municipal com apoio técnico do Estado, fortalecendo a governança compartilhada.

A operacionalização dessa estratégia ocorrerá de forma escalonada. A etapa inicial será a implantação da rede estadual de telessaúde sob modelo de Parceria Público-Privada, medida capaz de ampliar significativamente o acesso à atenção especializada sem exigir novas estruturas físicas, aproveitando a conectividade via satélite já disponível no território. Em seguida, será priorizado o fortalecimento da atenção primária, com novas equipes e ampliação da cobertura assistencial. Na sequência, serão implantadas unidades de urgência sub-regionais, aptas a absorver demandas intermediárias e reduzir a pressão sobre a capital. Por fim, serão consolidados polos regionais de média complexidade, estruturando uma rede hierarquizada e sustentável.

As prioridades territoriais são definidas com base em critérios técnicos, considerando indicadores de cobertura, capacidade instalada e vulnerabilidade sanitária. Regiões com maior *déficit* estrutural, como a macrorregião Oeste e as áreas de fronteira, receberão atenção prioritária, com implantação de serviços estratégicos e fortalecimento da atenção primária fluvial. Para os 44 municípios em Deserto Assistencial — com prioridade absoluta para os 29 classificados em Deserto Crítico (Nível 3) —, a resposta combinará telemedicina, equipes volantes e unidades móveis, assegurando acesso mesmo onde a construção de hospitais não é viável no curto prazo.

Um dos pilares centrais da interiorização será a política de recursos humanos. A fixação de profissionais no interior dependerá não apenas de incentivos financeiros, mas também de condições adequadas de trabalho, infraestrutura, perspectiva de progressão na carreira e integração com instituições de ensino.

O Plano também estabelece mecanismos rigorosos de monitoramento, com indicadores claros, metas progressivas e transparência na divulgação dos resultados. A utilização de bases de dados integradas e ferramentas de análise orientará decisões, corrigirá desvios e garantirá maior eficiência na aplicação dos recursos.

Em termos financeiros, há significativo potencial de ampliação de receita sem aumento da carga fiscal, por meio da recuperação de glosas, habilitação de procedimentos de alta complexidade, faturamento da telemedicina e redução de desperdícios. Esses ganhos representam recursos que podem ser reinvestidos diretamente na ampliação da capacidade assistencial e na melhoria da qualidade dos serviços.

Por fim, o Plano reconhece os limites estruturais do sistema, incluindo as restrições impostas pelo financiamento federal e pela própria realidade logística do Amazonas. No entanto, demonstra que, com gestão qualificada, planejamento baseado em evidências e foco em resultados, é possível alcançar avanços concretos e mensuráveis até 2030.

O Amazonas tem desafios logísticos de um continente. Tem também o que nenhum outro Estado possui: a singularidade de um território que exige soluções ainda ausentes dos manuais de gestão e uma população que não pode mais esperar por elas.

Considerações finais: uma síntese interpretativa

O diagnóstico apresentado não revela um sistema de saúde em colapso. Revela um sistema produtivo, de porte considerável, cuja arquitetura institucional foi concebida para um país que o Amazonas não representa integralmente. As metodologias de financiamento federal presumem malha rodoviária contínua. Os parâmetros de regulação assistencial supõem densidade populacional homogênea. Os modelos de fixação profissional partem da existência de infraestrutura urbana mínima em todo o território. Nenhum desses pressupostos se sustenta em um estado onde 48 dos 62 municípios dependem exclusivamente de transporte fluvial ou aéreo, separados por distâncias que podem alcançar 1.600 quilômetros da capital e marcados pela presença de povos indígenas e comunidades transfronteiriças.

O problema da saúde no Amazonas, portanto, não é estrutural no sentido fatalista de uma geografia que inviabiliza soluções. Tampouco é apenas gerencial, como se bastasse administrar melhor um modelo adequado. Trata-se de um desafio institucional — e, por isso mesmo, corrigível. O conjunto de regras, fluxos e instrumentos que sustenta o SUS no Brasil precisa ser adaptado, complementado e, em pontos críticos, redesenhado para funcionar aqui. É esse o propósito deste Plano.

► Diagnóstico do que não vem funcionando

A arquitetura institucional atual da saúde estadual no Amazonas acumulou, ao longo dos últimos ciclos, quatro disfunções persistentes que operam de forma encadeada e reduzem a capacidade do sistema de responder às necessidades da população. Este Plano foi concebido para enfrentá-las, com instrumentos auditáveis e responsabilidades claramente definidas.

- **Disfunções financeiras e orçamentárias:** o Amazonas registra a maior taxa de glosa hospitalar da Região Norte, acima da média nacional. Na prática, o sistema produz assistência, mas perde receitas por falhas de codificação, habilitação e faturamento. As perdas evitáveis superam R\$ 400 milhões por ano — valor equivalente a cerca de 18 meses de custeio integral do Hospital Delphina Aziz. Na estrutura atual, não há Núcleo de Auditoria e Performance institucionalizado, com dedicação exclusiva à codificação assistencial, revisão de AIHs e habilitação FAEC. Essa lacuna será enfrentada pela Ação 16. O Tratamento Fora do Domicílio (TFD) expandiu-se como rubrica orçamentária sem crescimento proporcional da rede do interior, passando a funcionar como política permanente de compensação logística, e não como instrumento excepcional de referência. O Plano reorienta esse fluxo pela Ação 1 e pelo Eixo 1. Também permanece ausente uma articulação federativa consistente em torno do reconhecimento do custo amazônico de produção em saúde, expresso na proposta de Lei do Coeficiente de Equidade Geográfica em Saúde (CEGS). Sem esse avanço, o SUS no Amazonas continuará financiado por fórmula per capita inadequada à realidade territorial do Estado.
- **Disfunções operacionais e territoriais:** 29 municípios estão hoje em Deserto Crítico (Nível 3), sem UTI, especialidades de referência, densidade médica adequada e acesso regulado em tempo oportuno. Considerando os municípios com ao menos duas dessas carências, o total chega a 44, os Desertos Assistenciais, impactando cerca de 990 mil pessoas. Quarenta e sete dos 62 municípios não dispõem de um único leito de UTI, e outros dez operam com capacidade inferior a 0,1 leito por mil habitantes. A fila do SISREG-AM supera 159 mil solicitações, com tempo médio de espera de 759 dias no interior e casos extremos, como Atalaia do Norte, com 1.537 dias registrados. Esses indicadores não expressam apenas falta de recursos, mas ausência de protocolo unificado de classificação de risco, metas públicas de tempo de resposta e pactuação operacional entre regulação, rede hospitalar e atenção primária. A rotatividade profissional no interior permanece inferior a seis meses por posto em especialidades críticas, sem adicional de fixação estruturado, moradia funcional pactuada ou carreira diferenciada — temas enfrentados pelas Ações 12 e 13. A cobertura vacinal infantil está em 66,6%, abaixo da meta federal de 95%. A estratégia de recuperação em curso tampouco alcançou os municípios de difícil acesso por ausência de logística de vacina flutuante, prevista na Ação 5.

- **Disfunções de governança e controle:** A contratualização de organizações sociais cresceu 142% em três anos, alcançando repasses anuais de R\$ 931 milhões, sem que a estrutura de fiscalização acompanhasse essa expansão. Comissões de Fiscalização previstas em lei permanecem subdimensionadas, sem equipes técnicas dedicadas, sem acesso irrestrito aos sistemas de produção e sem publicação tempestiva dos relatórios de aferição de metas. Não existe, na estrutura estadual, um painel público de indicadores de desempenho por unidade hospitalar com atualização mensal, o que impede o controle social externo e a responsabilização objetiva dos gestores. A descontinuidade administrativa entre secretários e entre diretorias técnicas tem operado como padrão, com tempo médio de permanência inferior a um ciclo de planejamento, interrompendo execução de programas e descartando aprendizado institucional. O Plano enfrenta esse conjunto pela Ação 15 (governança e transparência como política de Estado), pela Ação 17 (contratos de gestão por desempenho), pela arquitetura de monitoramento de três camadas já descrita e pela matriz de riscos operacional.
- **Disfunções de controle social e capacidade institucional:** o Conselho Estadual de Saúde do Amazonas, instância deliberativa prevista na Lei Federal nº 8.142/1, opera sem infraestrutura técnica compatível com a complexidade de um orçamento de R\$ 4,8 bilhões, sem assessoria técnica dedicada e sem acesso integral aos sistemas de gestão e produção. Pareceres técnicos sobre Relatórios Quadrimestrais e Relatórios Anuais de Gestão são produzidos em condições desproporcionais à responsabilidade legal do colegiado. Sem fortalecimento dessa instância e sem o Observatório da Saúde do Amazonas previsto na Ação 15, o controle social permanece simbólico, não operacional. A parceria técnica com a Fiocruz para a Rede de Saúde-Educação resolve, em paralelo, a lacuna de formação continuada que sustenta tanto a capacidade técnica dos conselheiros quanto a qualificação dos profissionais que operam o sistema em território.

O que se documenta neste Plano não é um Estado de exceção, é um padrão consolidado. A recorrência dessas disfunções ao longo de ciclos administrativos sucessivos, em um contexto de orçamento estadual de saúde acima da média nacional, demonstra que o vetor de correção não é fiscal — é institucional. Os instrumentos para resolvê-las existem, são operacionalmente viáveis e estão descritos, ação por ação, neste documento.



► O que o Plano institucionaliza ou corrige

A tabela a seguir apresenta, em registro comparativo, o que se encontra institucionalmente ausente ou subdimensionado no arranjo atual e a resposta proposta Pelo Estratégico de Desenvolvimento. Cada linha remete a instrumentos operacionais descritos em detalhe nos capítulos precedentes, não a enunciados programáticos.

Tabela 7 - Comparativo Institucional - Situação atual x o que o Plano instituiu

Comparativo institucional consolida 10 eixos de mudança proposta pelo Plano

Registro comparativo entre o que se encontra institucionalmente ausente ou subdimensionado no arranjo atual da saúde estadual e a resposta operacional proposta pelo Plano Estratégico de Desenvolvimento. Cada linha remete a instrumentos descritos em detalhe nos capítulos precedentes.

10

Eixos de transformação consolidam a resposta institucional do Plano — da auditoria e recuperação de receita à reestruturação integral da RAPS. Cada linha do comparativo remete a Ação ou Eixo específico do Plano, com instrumentos operacionais já descritos nos capítulos precedentes.

Eixo	Situação atual	O que o plano instituiu
Auditoria e recuperação de receita	Glosa hospitalar de 11,34% no SIH total sem estrutura técnica estadual dedicada; ausência de NAP institucionalizado; habilitações FAEC não solicitadas.	Ação 16 — NAPs nas quatro unidades de maior concentração; auditoria prévia ao faturamento; habilitações FAEC para procedimentos de alta complexidade.
Contratualização de organizações sociais	R\$ 931 milhões/ano em repasses; crescimento de 142% sem expansão proporcional da fiscalização; metas contratuais sem indicadores individualizados.	Ação 17 — Repactuação integral com indicadores por unidade; aferição quadrimestral; cláusula de transição para gestão direta em caso de descumprimento.
Regulação do acesso	159 mil pacientes em fila no SISREG-AM; 759 dias de espera média no interior; ausência de protocolo unificado de classificação de risco.	Ação 14 + polos regionais (Ação 1) — Protocolo estadual de classificação de risco; metas públicas de tempo de resposta; painel aberto da fila.
Interiorização e territorialização	29 municípios em Deserto Crítico; 44 em Deserto Assistencial; 47 sem UTI; TFD como política permanente de compensação logística.	Eixos 1 e 7 — Polos regionais; expansão da APS fluvial para os 62 municípios; UTI nas três macrorregiões; redução das remoções de longa distância.
Fixação de profissionais	Rotatividade < 6 meses por posto no interior em especialidades críticas; sem PCCS estruturado; sem adicional de fixação nem moradia funcional.	Ações 12 e 13 — PCCS, adicional de fixação por tempo de permanência, moradia funcional e carreira de especialista em áreas remotas.
Atenção primária e cobertura vacinal	Cobertura vacinal infantil (DTP3) em 66,6%; ausência de logística de vacina flutuante; descontinuidade na cadeia de frio do interior.	Ações 5 e 6 — Estratégia de recuperação vacinal com vacina flutuante; expansão da APS fluvial; integração da cadeia de frio à logística sanitária estadual.
Saúde digital	Telessaúde com cobertura desigual entre sede e interior; sistemas de informação fragmentados; ausência de prontuário eletrônico integrado.	Ações 3 e 4 — Concessão da Saúde Digital Amazonas com remuneração por desempenho; prontuário eletrônico integrado conectado à RNDS.

Governança e transparência	Ausência de painel público mensal de indicadores por unidade; descontinuidade administrativa como padrão; CES-AM sem infraestrutura técnica dedicada.	Ação 15 — Governança como política de Estado; Observatório da Saúde do Amazonas (UEA, UFAM, CES-AM); painel público mensal; institucionalização por decreto.
Financiamento estrutural	R\$ 312/habitante/ano de repasse federal frente a custo médio 32% acima da média nacional; ausência de articulação para correção da fórmula federal.	Ação 14 — Proposta legislativa do Coeficiente de Equidade Geográfica em Saúde (CEGS); articulação com CONASS e bancada federal amazonense.
Saúde mental e dependência química	Ausência de equipamento estadual de referência em dependência química; RAPS fragmentada; cobertura de CAPS abaixo do parâmetro federal.	Ação 20 — Reestruturação integral da RAPS; CERDQ-AM com modelo Hub-and-Spoke; expansão de CAPS nos municípios em Deserto Assistencial Nível 2 e 3.

► As três camadas de transformação

A arquitetura de transformação proposta opera simultaneamente em três camadas, com horizontes distintos e instrumentos próprios.

Camada administrativa, de prazo curto: recuperação do que o sistema já produz e perde por falhas corrigíveis — R\$ 21,2 milhões em glosas evitáveis na rede de média e alta complexidade em doze meses, com potencial de R\$ 400 milhões/ano no SUS total do Amazonas pela implantação dos Núcleos de Auditoria e Performance; habilitação no Fundo de Ações Estratégicas e Compensação de três procedimentos que a rede já realiza mas não fatura, com incremento estimado de R\$ 12,3 milhões/ano; articulação de emendas parlamentares federais vinculadas a projetos prontos para execução imediata. Nenhuma dessas ações exige nova lei, apenas gestão técnica qualificada e decisão administrativa.

Camada territorial, de prazo médio: reorganização do sistema em torno das unidades operacionais reais do território amazônico. As calhas dos rios são as malhas viárias, não uma condição adversa a ser superada. Os barcos-hospital e as equipes de atenção primária fluvial são infraestrutura primária do SUS estadual, não atendimento suplementar. A tele-saúde é instrumento de acesso, não de modernização institucional. Este Plano organiza o sistema em torno dessas realidades: estrutura os polos regionais que reduzem a pressão sobre a capital, expande a atenção primária fluvial para os 62 municípios, implanta leitos de UTI nas três macrorregiões e transforma o Tratamento Fora do Domicílio de rubrica permanente em instrumento excepcional, à medida que a rede do interior absorve a demanda que hoje é remetida a Manaus.

Camada estrutural, de prazo longo: correção das regras federais que produzem a iniquidade financeira do SUS amazonense. A tabela nacional do Ministério da Saúde cobre 54% do custo real de um leito de UTI adulto e menos de 27% do custo de um ciclo de quimioterapia, e essa defasagem é absorvida pelo orçamento estadual ano a ano. A Lei do Coeficiente de Equidade Geográfica em Saúde, proposta neste Plano, corrige a lógica de partilha federal com fórmula transparente, dados auditáveis e aplicação universal — não solicita tratamento especial para o Amazonas, mas aplica o princípio constitucional de redução das disparidades regionais a um sistema que hoje o desconsidera. Essa é, simultaneamente, a camada de maior impacto e a de maior tempo de maturação: depende de articulação com o Congresso Nacional, com o CONASS e com a Comissão Intergestores Tripartite, trabalho que o Plano estrutura ao longo do mandato.



► Projeção quantificada de impacto

A tabela a seguir apresenta a projeção de impacto mensurável do Plano Estratégico de Desenvolvimento em nove indicadores-chave, com linha de base documentada no capítulo 2 e meta estabelecida para o horizonte de tempo de execução até 2030. Cada meta remete à Ação ou ao Eixo do Plano que a produz e será publicamente monitorada pelo painel da SES-AM com periodicidade mensal e reavaliação quadrimestral pelo Conselho Estadual de Saúde.

Tabela 8 - Indicadores de linha de base e meta 2030 com ações responsáveis

Painel sintético consolida 11 metas de impacto até 2030 com ações vinculadas

Projeção de impacto mensurável do Plano Estratégico de Desenvolvimento em 11 indicadores-chave, com linha de base documentada no capítulo 2 e meta estabelecida para o horizonte de execução até 2030. Cada meta remete à Ação ou Eixo do Plano que a produz e será publicamente monitorada pelo painel da SES-AM com periodicidade mensal e reavaliação quadrimestral pelo Conselho Estadual de Saúde.

11

Metas de impacto compõem o painel sintético até 2030 — da redução da glosa hospitalar de 11,34% para < 5% até a recuperação de R\$ 50 milhões anuais via NAP + FAEC. Cada meta vincula-se a uma Ação específica e é publicamente monitorada com reavaliação quadrimestral pelo CES-AM.

Indicadores	Linha de base	Meta 2030	Ação responsável
Taxa de glosa hospitalar (SIH total)	11,34%	< 5%	Ação 16 — Núcleos de Auditoria e Performance (NAP) nas quatro unidades de maior concentração
Mortalidade materna (por 100 mil NV)	77,4	< 40	Ação 2 — Estratégia Maternidade Segura no Amazonas
Cobertura vacinal infantil DTP3	66,6%	> 95%	Ação 5 — Recuperação vacinal com vacina flutuante
Cobertura da APS fluvial (62 municípios)	68%	100%	Ação 6 — Cobertura 100% da APS fluvial
Tempo médio SISREG-AM no interior	759 dias	< 120 dias	Ação 14 + Eixo 1 (regionalização e polos)
Municípios em Deserto Crítico (Nível 3)	29	0	Ação 1 — Polos regionais e eliminação de desertos
Municípios sem leito de UTI	47 de 62	< 20 de 62	Ação 19 — Expansão da infraestrutura hospitalar em Manaus e polos regionais
Leitos de UTI por 100 mil habitantes	5,2	≥ 8,0	Ação 19 — Expansão da infraestrutura hospitalar
Rotatividade profissional no interior	> 20% ao ano	< 8% ao ano	Ações 12 e 13 — PCCS, fixação de especialistas e moradia funcional
Índice de Desempenho Hospitalar (IDH-H)	53,1	70,0	Ação 17 — Contratos de gestão por desempenho
Ganho anual de receita recuperada	(não estruturado)	R\$ 50 milhões	Ação 16 — NAP + Ação 14 (habilitações FAEC)

As metas aqui expostas não são aspiracionais: são auditáveis, estão ancoradas em instrumentos operacionais descritos neste documento e serão aferidas com metodologia pública. O cumprimento ou descumprimento de cada uma delas integra, por construção, o instrumento de prestação de contas deste Plano ao Conselho Estadual de Saúde, à Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas e ao controle externo.

► Governança e responsabilização institucional

A execução do Plano Estratégico de Desenvolvimento, em sua agenda dedicada à saúde, opera sob regime de prestação de contas institucional em três camadas articuladas, descritas em profundidade neste documento. A primeira camada é interna: o secretário estadual de saúde responde tecnicamente pela execução, com indicadores de desempenho publicados mensalmente em painel de acesso público, atualizados a partir dos sistemas oficiais (SIH, SIA, SISREG, CNES, SIOPS, DigiSUS). Cada meta tem responsável institucional identificado, indicador de aferição, limiar de alerta e procedimento de escalonamento quando o indicador cruza o limiar. O Comitê de Riscos da SES-AM, instituído por ato normativo, conforme indicado, reúne-se mensalmente para análise dos indicadores em alerta e proposição de medidas corretivas.

A segunda camada é deliberativa: o Conselho Estadual de Saúde do Amazonas (CES-AM), instância legalmente prevista para o controle social, receberá trimestralmente o Relatório Detalhado do Trimestre Anterior (RDQA) e, anualmente, o Relatório Anual de Gestão (RAG), acompanhados do mapa de riscos consolidado e do painel de indicadores. O CES-AM emitirá parecer técnico formal sobre cada relatório e poderá recomendar a repactuação de ações, a instauração de auditoria específica ou a comunicação aos órgãos de controle externo. Para que esse papel seja exercido em condições materiais compatíveis, o Plano prevê, pela Ação 15, o fortalecimento técnico do CES-AM com acesso integral aos sistemas de gestão, assessoria técnica dedicada e capacitação continuada.

A terceira camada é externa: o Observatório da Saúde do Amazonas, instituído pela Ação 15 em parceria com a UEA, a UFAM e o próprio CES-AM, acompanha a execução do Plano do ponto de vista acadêmico e cívico, com publicação independente de análises técnicas. O controle externo será exercido pela Controladoria-Geral do Estado, pelo Tribunal de Contas do Estado e pelo Ministério Público do Estado do Amazonas, conforme suas competências constitucionais. O Ministério Público Federal atua nos casos que envolvam recursos federais ou interesse nacional. A ALEAM, por meio das Comissões de Saúde e de Fiscalização Financeira, exerce o controle parlamentar com acesso aos mesmos relatórios e painéis. Não se trata de governança retórica: cada instância tem acesso definido, cada obrigação tem prazo e cada descumprimento produz consequência institucional.



► Compromisso de Estado, não de governo

Planos de saúde pública no Brasil têm sido descontinuados por troca de governo, por troca de secretário ou por troca de prioridade política, mais frequentemente do que por insuficiência técnica ou inviabilidade financeira. O custo dessa descontinuidade recai sobre a população que depende do SUS, sobre os profissionais que operam o sistema e sobre o próprio orçamento público, uma vez que cada interrupção de programa descarta aprendizado institucional, desestrutura equipes e reinicia curvas de aprendizagem que haviam sido custeadas. O Plano Estratégico de Desenvolvimento é estruturado para resistir a essa descontinuidade.

O mecanismo central é a institucionalização por decreto estadual, que formaliza o Plano como política pública vinculante, não como programa de gestão. As metas são integradas ao Plano Plurianual do Estado do Amazonas (PPA 2028–2031) e à Lei de Diretrizes Orçamentárias, com fonte de recurso identificada, responsável institucional nomeado e cronograma de execução publicado. O Pacto Estadual pela Saúde, firmado entre o Governo do Estado, o CES-AM, a ALEAM e as representações municipais via COSEMS-AM, confere compromisso tripartite que transcende o ciclo eleitoral. O painel público mensal de indicadores, a auditoria anual independente e a supervisão do Observatório da Saúde do Amazonas garantem que qualquer tentativa de descontinuidade seja visível, documentada e sujeita a responsabilização institucional.

Há, por fim, um sujeito concreto a quem toda essa arquitetura institucional se dirige. O ribeirinho de Uarini que aguarda o barco-hospital. A gestante de Tabatinga que viaja horas para parir.

O profissional de saúde que poderia estar em Eirunepé e permanece em Manaus por falta de condição material para permanecer no interior. O paciente de Atalaia do Norte que espera quatro anos por uma vaga regulada. A criança indígena do Alto Rio Negro cuja cobertura vacinal depende de uma logística flutuante que ainda não foi estruturada. Os indicadores técnicos deste plano são o termômetro. O significado desses indicadores é a vida dessas pessoas. É para elas que a institucionalidade do SUS estadual existe, e é para elas que este Plano foi construído — com dados auditáveis, instrumentos operacionais descritos em detalhe e compromisso institucional que sobrevive ao ciclo eleitoral que deu origem ao seu mandato.

Não se trata de iniciar mais um programa, mas de consolidar uma política de Estado que sobreviva às mudanças de gestão e mantenha o cuidado como prioridade permanente do Amazonas.

Referências bibliográficas

1. AMAZONAS. Lei Estadual nº 2.794/2003. Qualificação de Organizações Sociais de Saúde no AM.
2. ASAM CRITERIA. The ASAM Criteria: Treatment Criteria for Addictive, Substance-Related, and Co-Occurring Conditions. 3ª ed. Chevy Chase: ASAM, 2013.
3. BECK, A.T. et al. Cognitive Therapy of Substance Abuse. New York: Guilford, 1993.
4. BRASIL. Decreto nº 9.761, de 2019. Política Nacional sobre Drogas.
5. BRASIL. Lei nº 10.216, de 2001. Proteção e direitos das pessoas com transtornos mentais.
6. BRASIL. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso.
7. BRASIL. Lei nº 11.343/2006. Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas (SISNAD).
8. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 2.528, de 19 de outubro de 2006. Aprova a Política Nacional de Saúde da Pessoa Idosa.
9. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 702, de 12 de abril de 2002. Redes Estaduais de Assistência à Saúde do Idoso.
10. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 825, de 25 de abril de 2016. Redefine a Atenção Domiciliar no âmbito do SUS (Melhor em Casa).
11. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria SAS/MS nº 249, de 16 de abril de 2002. Centros de Referência em Atenção à Saúde do Idoso.
12. BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Diretrizes para o cuidado das pessoas idosas no SUS: proposta de Modelo de Atenção Integral. Brasília: MS, 2014.
13. BRASIL. Portaria GM/MS nº 1.631/2015. Parâmetros assistenciais do SUS.
14. BRASIL. Portaria GM/MS nº 3.088/2011. Institui a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS).
15. BRASIL. Portaria GM/MS nº 336/2002. Normas para CAPSad.
16. BRASIL. Portaria GM/MS nº 5.500/2024. Reajuste de custeio federal CAPSad.
17. CAPS MARAJOARA / CCDQ — Centro de Cuidados a Dependentes Químicos, Belém-PA. Única referência de contexto amazônico com CAPSad III 24h porta aberta. Sespa/PA.
18. CAPSad III DO GHC — Grupo Hospitalar Conceição, Porto Alegre. Pioneiro no modelo ‘Fases do Tratamento’. Integração com redução de danos.
19. CRATOD — Centro de Referência de Álcool, Tabaco e Outras Drogas. São Paulo: SES-SP / SPDM, 2002–2023. Resultados: 70% dos usuários com redução de consumo; 85% com melhora clínica em 1 ano.
20. CRR-UFMG — Centro Regional de Referência em Drogas da UFMG. Prof. Dr. Frederico Garcia. Manual de Abordagem de Dependências Químicas. Belo Horizonte: UFMG, 2014.
21. FIOCRUZ. Estimativas do número de usuários de crack e/ou similares nas capitais do país. Rio de Janeiro: ICICT/Fiocruz, 2013.
22. FVS-RCP/SES-AM. Boletim Epidemiológico de Doenças Crônicas Não Transmissíveis no Amazonas, 2018–2022. Manaus: FVS-RCP, dez/2023.
23. HALLGREN, M. et al. Exercise as treatment for alcohol utilize disorders: systematic review and meta-analysis. British Journal of Sports Medicine, 2017.

24. HUB DE CUIDADOS EM CRACK E OUTRAS DROGAS — São Paulo. Governo do Estado de São Paulo / SES-SP / SPDM. Inaugurado em abril de 2023. 50.000 atendimentos em 2 anos. Disponível em: saude.sp.gov.br.
25. IBGE. Censo Demográfico 2022 — População por idade e sexo (segunda apuração, out/2023).
26. IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2024 — Características dos Domicílios e Moradores. Divulgação: 22/08/2025.
27. IBGE. Projeções de População do Brasil e Unidades da Federação — Revisão 2024 (com dados do Censo 2022). Divulgação: 22/08/2024.
28. LARANJEIRA, R. et al. II Levantamento Nacional de Álcool e Drogas (LENAD). São Paulo: INPAD/UNIFESP, 2012.
29. MARLATT, G.A.; GORDON, J.R. Prevenção de Recaída. Porto Alegre: Artmed, 1993.
30. MILLER, W.R.; ROLLNICK, S. Entrevista Motivacional: preparando as pessoas para a mudança. Porto Alegre: Artmed, 2001.
31. OMS. Década do Envelhecimento Saudável 2021–2030. Genebra: OMS, 2020.
32. OPAS. Principais causas de morte e carga de morbidade nas Américas: doenças não transmissíveis e causas externas. Washington: OPAS, jun/2024.
33. RIBEIRO, M. et al. Linha de cuidados do CRATOD: seis anos de uma intervenção inovadora no Estado de São Paulo. SMAD, 2021.
34. SÃO PAULO. Decreto Estadual nº 67.642/2023. Cria o Hub de Cuidados em Crack e Outras Drogas.
35. SENAD. Relatório Brasileiro sobre Drogas. Brasília: SENAD/MJ, 2021.
36. UNIAD — Unidade de Pesquisa em Álcool e Drogas. Departamento de Psiquiatria, UNIFESP. Fundada em 1994. Prof. Dr. Ronaldo Laranjeira. Referência em protocolos clínicos, LENAD, políticas públicas de drogas no Brasil.
37. UNODC. World Drug Report 2023. Viena: UNODC, 2023.
38. AMAZONAS. Comissão Intergestores Bipartite do Amazonas (CIB/AM). Resolução CIB/AM nº 059/2011 e Resolução CIB/AM nº 118/2018. Regionalização da saúde e organização das calhas hidrográficas no Estado do Amazonas. Manaus: CIB/AM, 2018.
39. BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. e-Gestor Atenção Básica — Painel de Monitoramento da Atenção Básica. Disponível em: <https://egestorab.saude.gov.br>. Acesso em: fev./mar. 2026.
40. BRASIL. Ministério da Saúde. Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS (CONITEC). Relatórios de recomendação de incorporação de tecnologias. Brasília: CONITEC/DAF/MS. Disponível em: <https://www.gov.br/conitec>.

03. Amazonas Forte Social

- 415 O Amazonas em perspectiva: contexto e diagnóstico
- 441 Análise estratégica adaptada ao contexto socioassistencial
- 456 Plano de ação: metas, prioridades e execução no território



PARTE 03.

Amazonas Forte Social: rede de proteção para um novo tempo

O Amazonas desafia qualquer fórmula pronta. Maior Estado brasileiro em extensão territorial, com mais de 1,5 milhão de km², 62 municípios distribuídos por nove sub-regiões estruturadas pelas calhas dos grandes rios e uma população que combina a maior metrópole amazônica com comunidades ribeirinhas, indígenas e povos tradicionais dispersos por uma das maiores bacias hidrográficas do planeta, o Estado exige outro modo de pensar políticas públicas. Aqui, governar é lidar com distâncias continentais, sazonalidade das águas, custos logísticos elevados e realidades sociais profundamente diversas.

Esse conjunto de condições forma o que se convencionou chamar de “fator amazônico”: uma realidade estrutural que interfere no tempo, no custo e na capacidade de entrega do poder público. No Amazonas, não basta reproduzir modelos concebidos para outras regiões. É preciso criar soluções próprias, territorializar estratégias e reconhecer que a geografia participa diretamente do sucesso de cada ação estatal.

O Programa Amazonas Forte Social está inserido no Plano Estratégico de Desenvolvimento e nasce dessa constatação. Concebido como política de Estado, o documento aposta na integração como caminho para enfrentar desigualdades históricas e ampliar a presença pública onde ela ainda chega pouco ou chega tarde. A proposta articula o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), o Sistema Nacional de Segurança

Alimentar e Nutricional (SISAN), o Cadastro Único (CadÚnico) e as políticas transversais voltadas a mulheres, idosos, crianças, adolescentes, pessoas com deficiência, povos indígenas e comunidades tradicionais. O objetivo é claro: construir uma rede de proteção social capaz de alcançar todos os territórios, da capital às localidades mais remotas.

Os números ajudam a dimensionar a urgência. Mais de 2,6 milhões de pessoas estão inscritas no CadÚnico no Amazonas. Milhares de famílias convivem com restrições no acesso regular à alimentação adequada. Trinta e seis municípios ainda não contam com serviços de alta complexidade. Ao mesmo tempo, a forte concentração do orçamento em benefícios de transferência de renda limita investimentos permanentes na rede socioassistencial. O desafio não está apenas na demanda social, mas também na necessidade de reequilibrar prioridades e fortalecer estruturas duradouras.

Amazonas: números que revelam urgências

- Mais de 2,6 milhões de pessoas inscritas no CadÚnico.
- 27,6% dos lares convivem com insegurança alimentar.
- 36 municípios sem serviços de alta complexidade.
- Quase 90% do orçamento concentrado no Auxílio Estadual Amazonas.

Para responder a esse cenário, o Programa Amazonas Forte Social organiza-se em dois eixos principais: Assistência Social e Segurança Alimentar e Nutricional, com 24 ações estruturantes. Entre elas estão a expansão física de CRAS e CREAS, a implantação de Barcos-Cozinha itinerantes nas calhas dos rios, a criação da Escola SUAS-Educação e o fortalecimento dos fundos municipais por meio de parcerias público-privadas.

São respostas concretas, territorializadas e orientadas por evidências, alinhadas ao compromisso maior de construir um Amazonas forte de novo.

Trata-se de combinar presença territorial, inteligência de gestão e compromisso humano. Para que a proteção social chegue onde é mais necessária, a alimentação adequada seja direito efetivo e a cidadania não seja condicionada pela geografia. Porque nenhuma distância e nenhum isolamento podem ser maiores que os direitos da população.





O Amazonas em perspectiva: contexto e diagnóstico

O Amazonas representa a maior reserva de biodiversidade do planeta, abriga a maior população indígena do Brasil, concentra a maior bacia hidrográfica mundial e congrega um mosaico sociocultural de extraordinária riqueza e complexidade. Mas essa mesma grandeza impõe custos, desafios e limitações que exigem políticas públicas desenhadas a partir de dentro e não transplantadas de outros contextos.

Com 4.321.616 habitantes segundo o Censo IBGE 2022, e densidade demográfica de apenas 2,53 habitantes por km², o Estado apresenta uma configuração territorial marcada pela concentração demográfica e pelas longas distâncias. Manaus concentra mais de 2 milhões de habitantes (cerca de 53% da população estadual), enquanto os outros 61 municípios compartilham os 47% restantes. Essa assimetria se reflete em todos os aspectos: no acesso a serviços, na oferta de empregos, na infraestrutura e, fundamentalmente, nas condições de vida da população.

O Produto Interno Bruto (PIB) estadual supera R\$ 180 bilhões (SEDECTI, 2025), sustentado sobretudo pelos setores de comércio, serviços e indústria, com destaque para o Polo Industrial de Manaus (PIM), principal motor da economia estadual. No entanto, essa concentração econômica na capital contrasta agudamente com a realidade dos municípios do interior, que apresentam baixo dinamismo econômico, forte dependência de repasses de incentivos e de transferências federais, assim como indicadores sociais preocupantes. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) estadual é de 0,700 (com 0,737 em Manaus e 0,674 na média dos demais municípios), revelando desigualdades territoriais profundas e persistentes.

► O “fator amazônico”: condicionante estrutural das políticas públicas

Toda análise da realidade amazônica precisa reconhecer e incorporar o chamado “fator amazônico”: conjunto de condicionantes geográficas, logísticas, demográficas e socioculturais que impõem custos, dificuldades e necessidades específicas à execução dos serviços públicos no território. O “fator amazônico” não é uma desculpa nem uma abstração: é uma realidade concreta que se manifesta no dia a dia de gestores, trabalhadores e, sobretudo, dos cidadãos que dependem das políticas públicas para acessar direitos fundamentais.

O “fator Amazônico” no SUAS: quatro dimensões críticas

Aumento do custo per capita de execução dos serviços socioassistenciais: deslocar equipes por rios, manter estruturas em locais de difícil acesso e garantir continuidade em territórios sujeitos a sazonalidade climática eleva substancialmente os custos em relação a outras regiões do país.

Dificuldade de fixação de equipes técnicas multiprofissionais: as condições de trabalho no interior, os baixos salários e a distância dos centros urbanos dificultam a contratação e retenção de profissionais qualificados.

Descontinuidade de serviços por limitações logísticas e climáticas: cheias e secas extremas isolam comunidades, interrompem o abastecimento e inviabilizam atividades planejadas, exigindo respostas adaptativas constantes.

Dependência ampliada de repasses federais e estaduais: em um modelo de cofinanciamento que desconsidera os custos reais da territorialização amazônica, municípios do Amazonas operam sistematicamente com recursos insuficientes para garantir cobertura adequada.

A infraestrutura de transportes do Estado é predominantemente fluvial. A malha aeroviária tem destaque com o Aeroporto Internacional Eduardo Gomes, em Manaus, mas a malha rodoviária é restrita, composta por poucas rodovias federais e estaduais, muitas delas com trechos precários ou intransitáveis em determinados períodos do ano. O ciclo hidrológico, com alternância entre cheia e vazante, condiciona o acesso às comunidades ribeirinhas, afetando a regularidade dos serviços públicos, o acesso a alimentos e a prestação dos serviços socioassistenciais.

Proteger, no Amazonas, significa vencer distâncias para garantir direitos.

A organização territorial do Amazonas, marcada por rios, lagos e igarapés, levou o Estado a adotar uma divisão administrativa baseada nas calhas dos grandes rios, reconhecendo que os cursos d’água funcionam como verdadeiras estradas e eixos de desenvolvimento econômico e social. O Estado é dividido em nove sub-regiões: **Solimões, Juruá, Baixo Amazonas, Madeira, Rio Negro e Solimões, Purus, Médio Solimões, Alto Rio Negro e Triângulo Jutai-Solimões-Juruá**. Essa divisão facilita o planejamento público, a circulação de bens e serviços, o monitoramento de eventos climáticos e a execução de políticas sociais.



► Marco regulatório: a arquitetura jurídica da assistência social

No Amazonas, o Sistema Único de Assistência Social (SUAS) representa a consolidação da assistência social como política pública de direito, superando o histórico modelo assistencialista para garantir a proteção integral dos cidadãos.

A trajetória institucional dessa política no Estado começou em 1965, com a criação do Grupo Executivo de Assistência Social. Seis anos depois, em 23 de abril de 1971, a Lei nº 1.013 elevou a estrutura ao status de secretaria, consolidando a presença administrativa do tema no governo estadual.

A configuração moderna do SUAS no Amazonas, porém, ganhou impulso a partir de 2006, em sintonia com o redesenho nacional da política social promovido pelas deliberações da IV Conferência Nacional de Assistência Social, realizada em 2003, e pela aprovação da Política Nacional de Assistência Social, em 2004. A partir desse marco, a assistência social passou a operar sob novas bases: descentralização, pactuação federativa e organização em rede.

Hoje, o ordenamento jurídico que sustenta o SUAS no Amazonas é composto por normas nacionais e legislações estaduais específicas, responsáveis por transformar princípios constitucionais em direitos concretos e instrumentos permanentes de proteção socioassistencial. Na esfera federal, destacam-se a Constituição Federal de 1988, a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS — Lei nº 8.742/1993), a Lei nº 12.435/2011, que consolidou o SUAS, e a Norma Operacional Básica do SUAS (NOB/SUAS/2012).

No âmbito estadual, a Lei nº 4.509/2017 é o principal instrumento, dispondo sobre a regulamentação do SUAS no Amazonas. Complementam esse arcabouço a Lei nº 2.358/1995 (alterada pela Lei nº 4.511/2017), que criou o Conselho Estadual de Assistência Social (CEAS) e a Comissão Intergestores Bipartite (CIB); a Lei nº 5.317/2020, que institui a Política de Segurança Alimentar e Nutricional do Estado e organiza o SISAN-AM; a Lei nº 5.550/2021, sobre menstruação e acesso ao protetor higiênico; e a Lei nº 5.665/2021, que instituiu o Auxílio Estadual Amazonas.

► SUAS: a rede pública de proteção social do Brasil

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS) é o arranjo que organiza, regula e coordena, em todo o território nacional, as ações socioassistenciais responsáveis por executar e financiar a Política Nacional de Assistência Social (PNAS). Sua atuação se materializa por meio de serviços, programas, projetos e benefícios voltados prioritariamente às famílias, seus integrantes e indivíduos em situação de vulnerabilidade, tendo o território como base de organização.

Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), o sistema reúne poder público e sociedade civil em uma estrutura de gestão compartilhada. Nesse modelo, decisões estratégicas, responsabilidades institucionais e critérios de financiamento são pactuados nas Comissões Intergestores Bipartite (CIB) e Tripartite (CIT), instâncias essenciais para o funcionamento federativo da política.

O SUAS organiza seus serviços a partir de três funções:

- **Vigilância social:** identificação dos diferentes graus de risco e vulnerabilidade;
- **Proteção social:** direcionamento das ações para garantia de direitos;
- **Defesa social e institucional:** promoção e defesa dos direitos socioassistenciais com foco na inclusão social.

O Sistema Único de Assistência Social organiza-se em torno de eixos estruturantes como matricialidade sociofamiliar (a família como núcleo central da proteção social), descentralização político-administrativa, territorialização, financiamento tripartite e controle social.

► Proteção Social Básica: os CRAS na linha de frente do cuidado

A Proteção Social Básica (PSB) constitui o primeiro nível de apoio do SUAS. Seu objetivo é fortalecer a proteção social de famílias e indivíduos, ampliando o acesso a direitos e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, por meio da prevenção de riscos sociais e pessoais.

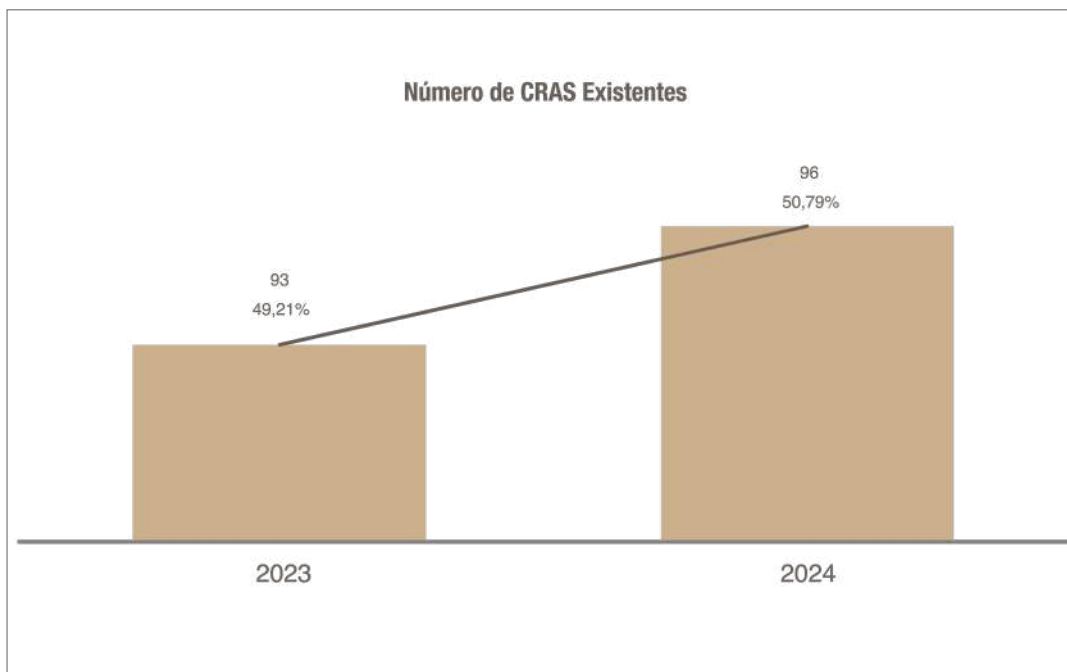
É a face mais próxima e cotidiana da assistência social, aquela que busca proteger vínculos e reduzir vulnerabilidades antes que elas se convertam em violações de direitos.

A Proteção Social Básica (PSB) compreende:

- Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF);
- Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV);
- Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosas;
- Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio para Gestantes e Crianças de 0 a 6 anos.

A oferta dos serviços de proteção social básica ocorre por meio dos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), principal porta de entrada da rede socioassistencial para pessoas em situação de vulnerabilidade. No Amazonas, essa estrutura contava com 93 unidades em 2023, passou para 96 em 2024 e manteve o mesmo quantitativo em 2025, distribuídas pelos 62 municípios do Estado.

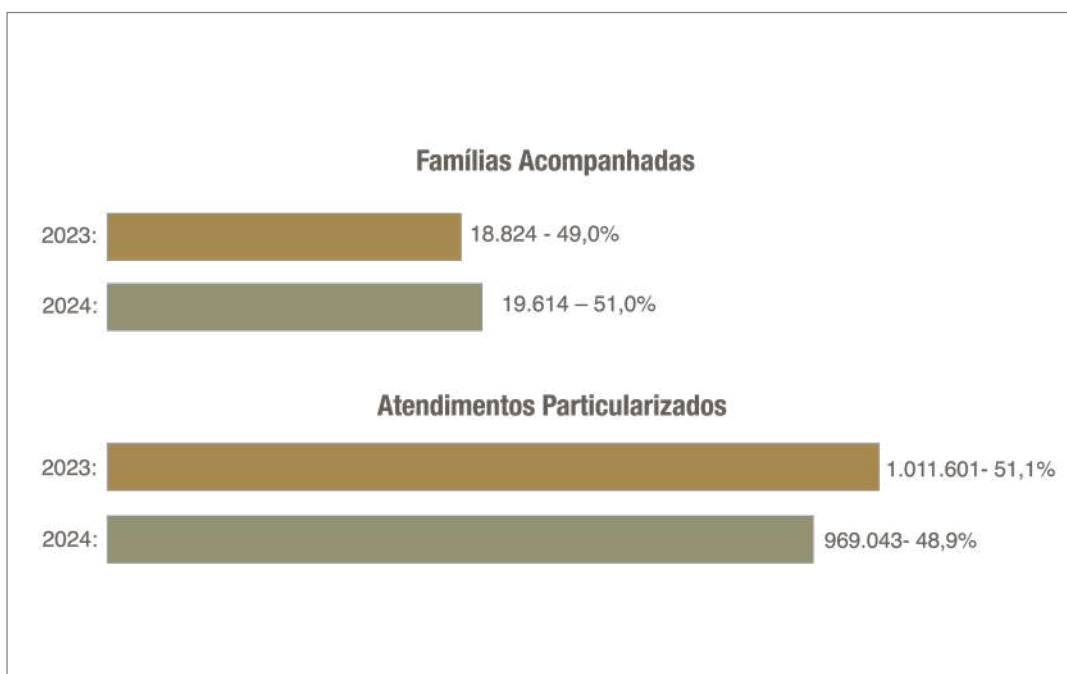
Figura 1 – Número de CRAS no Amazonas (2023 e 2024)



Fonte: Sistema de Cadastro do Sistema Único de Assistência Social – CADSUAS (2024-2025).

Em 2024, foram registradas 19.614 famílias acompanhadas pelo PAIF, o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família, com 969.043 atendimentos particularizados, alcançando todo o território estadual.

Figura 2 – Famílias Acompanhadas e Atendimentos Particularizados no PAIF (Amazonas: 2023 e 2024)

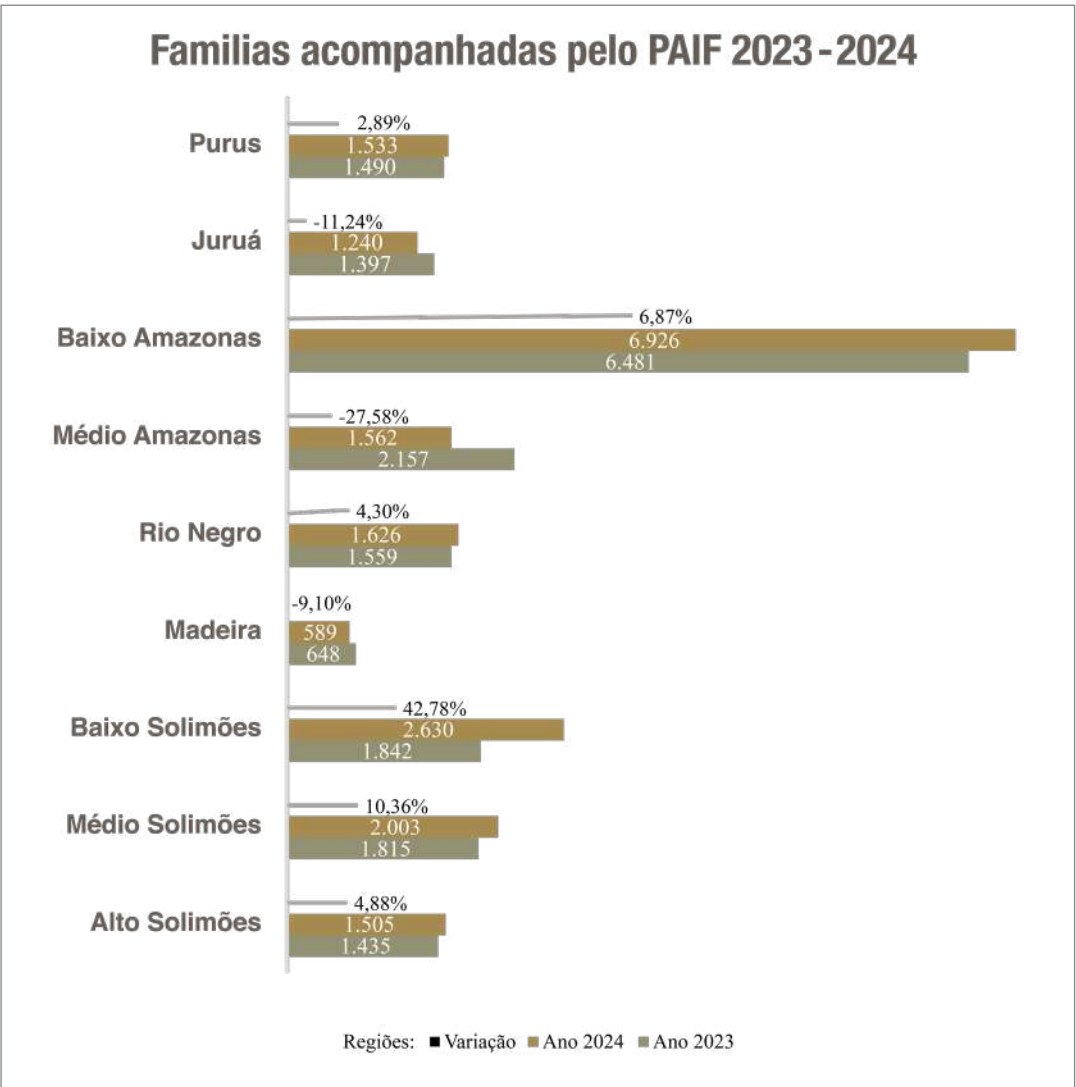


Fonte: Sistema de Autenticação e Autorização – SAA - Registro Mensal de Atendimento – RMA (2024-2025).



A maior concentração de atendimentos ocorreu na sub-região do Baixo Amazonas, que abrange municípios como Parintins, Maués, Urucará e outros.

Figura 3 – Famílias Acompanhadas pelo PAIF (Amazonas: 2023 e 2024)



Fonte: Sistema de Autenticação e Autorização – SAA (2024-2025).

Complementando esse trabalho, o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), regulamentado pela Resolução CNAS nº 109/2009, atua de forma preventiva, protetiva e proativa. Integrado ao PAIF, organiza atividades em grupos por faixa etária, desenvolvendo atividades artístico-culturais, esportivas e lúdicas. Suas ações se estruturam em três dimensões formativas:

- Eu comigo (autoconhecimento e valorização pessoal);
- Eu com os outros (convivência e redes de apoio);
- Eu com a cidade (cidadania e participação comunitária).

No Amazonas, a rede de convivência alcança 31 municípios com Centros de Convivência do Idoso (CECI) e 21 com Centros de Convivência da Família (CECF), além de sete centros estaduais de grande e médio porte localizados em Manaus.

A política estadual também prevê o fortalecimento da rede socioassistencial complementar por meio do incentivo a projetos de média e alta complexidade, da realização de editais de chamamento público e da celebração de termos de fomento orientados por resultados.

Alinhado ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), esse modelo amplia a capacidade de atendimento e diversifica os arranjos de execução, aspecto especialmente relevante em um Estado onde as distâncias territoriais exigem soluções flexíveis e descentralizadas. Para que essa estratégia produza maior impacto, torna-se recomendável:

- Definição de critérios claros de regionalização dos fomentos;
- Estabelecimento de metas por sub-regiões;
- Criação de indicadores de impacto que ultrapassem a quantidade de termos firmados, permitindo avaliar resultados concretos na vida dos usuários.

Para consolidar uma rede de proteção mais eficiente, equitativa e adequada à realidade amazônica, o Programa Amazonas Forte Social deve priorizar a expansão territorial dos serviços, o fortalecimento da gestão, a ampliação da capacidade instalada e a qualificação permanente das equipes.

O Quadro 1 sintetiza as diferenças entre a execução dos serviços de proteção básica e especial, tendo CRAS e CREAS como unidades executoras de uma política articulada e contextualizada no âmbito do SUAS.

O objetivo é garantir que o acolhimento institucional e familiar seja ofertado com qualidade, segurança e respeito aos direitos humanos.

Quadro 01 - Cras e Creas, unidades executoras das políticas do SUAS

CRAS atua na prevenção; CREAS atua quando há violação de direitos

Diferenças funcionais entre as unidades executoras das políticas do SUAS no Amazonas — papéis complementares na rede socioassistencial estadual.

CRAS — PROTEÇÃO SOCIAL BÁSICA	CREAS — PROTEÇÃO SOCIAL ESPECIAL
Atua na prevenção de riscos e violações de direitos.	Atua quando já há violação de direitos.
Atendimento mais amplo e territorial.	Atendimento especializado.
Porta de entrada do SUAS.	Atendimento de média e alta complexidade.

Fonte: elaborado pelos autores.

▶ Proteção Social Especial: os CREAS no atendimento às violações de direitos

A Proteção Social Especial (PSE), no âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), reúne os serviços, programas e projetos destinados a famílias e indivíduos que enfrentam situações de risco pessoal e social, marcadas por violações de direitos e fragilização ou rompimento de vínculos familiares e comunitários.

É o campo da assistência social que atua quando a vulnerabilidade já se agravou e exige respostas técnicas especializadas, contínuas e articuladas. Nesse universo estão casos de abandono, violência física e psicológica, abuso e exploração sexual, uso de substâncias psicoativas, cumprimento de medidas socioeducativas, situação de rua, trabalho infantil e outras formas de desproteção social. Trata-se, em muitos casos, de interromper ciclos de violência, reconstruir vínculos e restabelecer trajetórias de dignidade.

A PSE organiza-se em dois níveis de atendimento. A Média Complexidade atende pessoas e famílias cujos vínculos familiares ainda estão preservados, embora submetidos a forte tensão ou risco. Já a Alta Complexidade destina-se àqueles que tiveram esses vínculos rompidos ou severamente comprometidos, demandando acolhimento institucional e proteção integral.

No Amazonas, essa rede conta com 58 unidades de CREAS, sendo cinco em Manaus e 51 distribuídas no interior. A análise por sub-regiões, no entanto, revela contrastes importantes. A região do Rio Negro e Solimões concentra o maior número de CREAS (18) e apresenta os melhores resultados no Índice de Desenvolvimento dos CREAS (IDCREAS). Em sentido oposto, o Alto Rio Negro registra o pior desempenho na dimensão “Serviços”, indicador que sugere os impactos combinados da logística difícil e das limitações de infraestrutura. No Juruá, o principal alerta aparece na dimensão “Recursos Humanos”, o que sinaliza risco de descontinuidade, rotatividade e incompletude das equipes.

No âmbito da Alta Complexidade, o Amazonas conta com 26 municípios que dispõem de algum tipo de serviço de acolhimento institucional ou familiar, com capacidade declarada de 457 vagas. As principais modalidades ofertadas são o SAICA (Serviço de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes), presente em 10 municípios; o SAIF (Serviço de Acolhimento Institucional para Adultos e Famílias), presente em cinco municípios; a Residência Inclusiva, presente em quatro municípios; além das Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs). Apesar desses avanços, 36 municípios ainda não contam com serviços de alta complexidade, evidenciando uma rede desigual, fragmentada e insuficiente.

Uma política pública consistente depende, acima de tudo, de presença qualificada e vínculo continuado com a população atendida.

► Análise territorial comparativa por sub-regiões

O Amazonas convive com um quadro persistente de pobreza econômica e desigualdades profundas. Essas desigualdades se expressam nas condições sociais da população e são agravadas pela dimensão territorial, marcada por longas distâncias, difícil acesso e forte dispersão populacional.

A geografia, nesse contexto, não é apenas pano de fundo: ela interfere diretamente na oferta de serviços, no custo das políticas públicas e nas oportunidades disponíveis para milhões de amazonenses. Ao mesmo tempo, a elevada urbanização nos municípios de médio e grande porte e na Região Metropolitana de Manaus vem sendo acompanhada por processos de precarização urbana, pressionando moradia, renda, mobilidade e acesso a direitos básicos.

Quadro 2 - Rede socioassistencial por sub-região do Amazonas

Rede de CRAS e CREAS reúne 154 unidades distribuídas pelas nove sub-regiões

Distribuição das unidades socioassistenciais segundo a divisão por calhas dos rios. Rio Negro e Solimões concentra 41 CRAS e 18 CREAS — reflexo do peso demográfico da Região Metropolitana de Manaus.

154 É o total de unidades socioassistenciais distribuídas pelas nove sub-regiões — 96 CRAS e 58 CREAS — operando como porta de entrada do SUAS no Amazonas. A sub-região Rio Negro e Solimões concentra 41 CRAS, refletindo o peso demográfico da Região Metropolitana de Manaus.

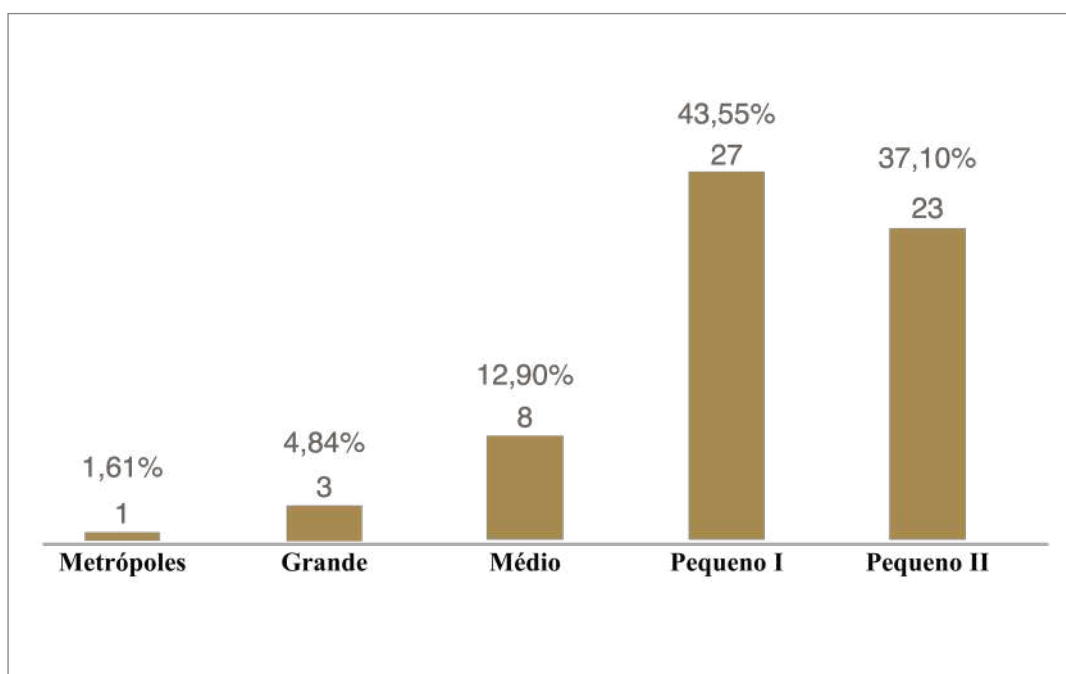
SUB-REGIÃO	MUNICÍPIOS	CRAS	CREAS
Alto Rio Negro	Barcelos, Santa Isabel do Rio Negro e São Gabriel da Cachoeira.	3	3
Juruá	Carauari, Eirunepé, Envira, Guajará, Ipixuna e Itamarati.	6	5
Purus	Boca do Acre, Canutama, Lábrea, Pauini e Tapauá.	5	4
Baixo Amazonas	Barreirinha, Parintins, Nhamundá, Boa Vista do Ramos, Urucará e São Sebastião do Uatumã.	9	6
Rio Negro e Solimões	Anamá, Anori, Autazes, Beruri, Caapiranga, Careiro, Careiro da Várzea, Coari, Codajás, Iranduba, Manacapuru, Manaquiri, Manaus, Novo Airão e Rio Preto da Eva.	41	18
Solimões	Amaturá, Atalaia do Norte, Benjamin Constant, Santo Antônio do Içá, São Paulo de Olivença, Tabatinga e Tonantins.	7	6
Madeira	Apuí, Borba, Humaitá, Manicoré e Novo Aripuanã.	5	5

Médio Solimões	Itacoatiara, Itapiranga, Maués, Nova Olinda do Norte, Presidente Figueiredo, Silves e Urucurituba.	11	6
Triângulo Jutai-Solimões-Juruá	Alvarães, Fonte Boa, Japurá, Juruá, Jutai, Maraã, Tefé e Uarini.	9	5
Total Amazonas	62 municípios	96	58

Fonte: SAA/MDS, 2026 (<https://aplicacoes.mds.gov.br/saa-web/login.action>).

A distribuição dos municípios por porte populacional revela um traço decisivo da realidade amazonense: os grupos Pequeno Porte I e Pequeno Porte II correspondem a 80,64% dos municípios do Estado. Esse dado influencia diretamente a lógica do cofinanciamento federal e a capacidade local de oferta de serviços públicos. Nos municípios de Pequeno Porte I (até 20 mil habitantes) e Pequeno Porte II (até 50 mil habitantes), tendem a se concentrar alguns dos maiores desafios de gestão: dificuldade para manter equipes técnicas permanentes, limitações de escala administrativa e infraestrutura frequentemente insuficiente para responder às demandas da população.

Figura 4 – Distribuição Populacional do Amazonas, por porte



Fonte: VISDATA, 2025.

► Cadastro Único (CadÚnico): retrato da vulnerabilidade social

O Cadastro Único é o principal registro público eletrônico voltado à coleta, ao processamento e à sistematização de informações socioeconômicas de famílias de baixa renda no país. Criado em 2001 pelo Decreto nº 3.877, incorporado à Lei Orgânica

da Assistência Social (LOAS) em 2021 e regulamentado pelo Decreto nº 11.016/2022, o CadÚnico tornou-se instrumento estratégico para identificar, localizar e caracterizar famílias em situação de pobreza e extrema pobreza.

Em dezembro de 2025, o Estado registrava 1.062.743 famílias cadastradas, reunindo 2.681.798 pessoas, o equivalente a 62% da população estadual. A concentração acompanha a lógica demográfica amazonense: 47,51% desse total estão em Manaus. Depois da capital, Parintins aparece como o segundo município com maior número de famílias cadastradas (2,91%), seguido por Manacapuru (2,88%).

O recorte territorial também ajuda a compreender o desafio da proteção social. Entre as pessoas inscritas no cadastro, 78% residem em áreas urbanas e 21,5% em áreas rurais, proporção que evidencia a necessidade de estratégias diferenciadas para alcançar populações submetidas a realidades muito distintas dentro do mesmo Estado.

Quadro 3 - Perfil do CadÚnico no Amazonas - Dezembro de 2025

CadÚnico do Amazonas reúne 1,06 milhão de famílias e representa 2,68 milhões de pessoas

Perfil consolidado do Cadastro Único no Amazonas, com indicadores demográficos, de renda, território e cobertura. A base alcança 62% da população estadual.

62%

Da população amazonense é representada pelo CadÚnico — 2.681.798 pessoas em 1.062.743 famílias. 80,44% têm renda de até um salário mínimo e 57,75% estão em situação de pobreza, indicando alta vulnerabilidade socioeconômica.

INDICADOR	DADO
Famílias cadastradas (dez/2025)	1.062.743
Pessoas representadas	2.681.798 (62% da população estadual)
Concentração em Manaus	47,51%
Com renda até 1 salário mínimo	80,44%
Em situação de pobreza	57,75%
Zona urbana	78,10%
Zona rural	21,57%
Gênero feminino (responsáveis)	86,35%
Autodeclarados pardos	82,93%
Autodeclarados indígenas	9,70%

Fonte: CadÚnico/MDS, dezembro de 2025; CECAD/SAGI; Painel 03 do Cadastro Único.

Os dados do CadÚnico (Anexo 1) revelam ainda vulnerabilidades nas condições habitacionais: 29,33% das residências possuem paredes de madeira aparelhada, apenas 61,83% têm acesso à rede geral de abastecimento de água, 17,07% dos domicílios utilizam queima ou enterramento do lixo, e 29,28% contam com rede coletora de esgoto, havendo um expressivo número de domicílios que utilizam fossas rudimentares (28,80%). O acesso à energia elétrica com medidor próprio alcança 69,35%, mas 11,27% utilizam energia elétrica sem medidor — situação frequente em comunidades ribeirinhas e periferias urbanas. .

► Grupos populacionais tradicionais e específicos (GPTEs)

No contexto amazônico, a gestão do Cadastro Único enfrenta desafios que vão além da rotina administrativa. As características territoriais do Estado impõem obstáculos próprios. Para alcançar populações rurais, ribeirinhas, indígenas e localidades isoladas, tornam-se indispensáveis estratégias diferenciadas de busca ativa, cadastramento e atualização cadastral.

No Amazonas, o CadÚnico identifica 16 Grupos Populacionais Tradicionais e Específicos (GPTEs), definidos pelo Decreto nº 6.040/2007¹, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. Entre eles, seis se destacam por concentrarem 96,35% das famílias classificadas nessa categoria:

Ações itinerantes, deslocamentos por vias fluviais e articulação com lideranças comunitárias deixam de ser medidas complementares e passam a integrar o núcleo da política pública.

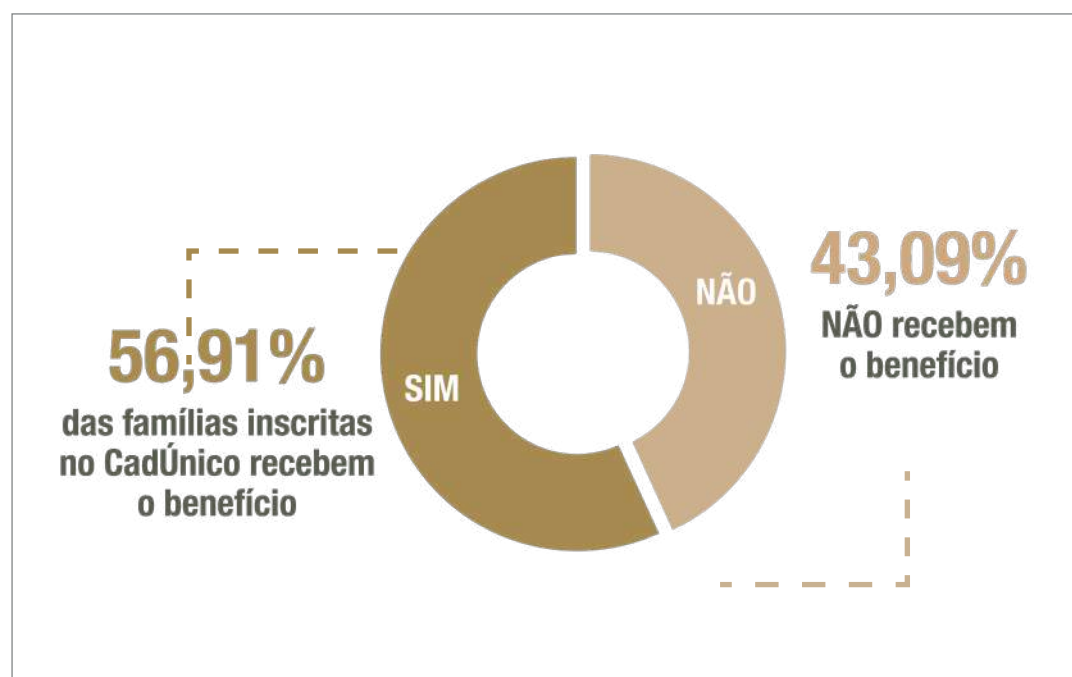
- 1. Famílias de agricultores (118.823 famílias — 38,09%):** formam o grupo mais numeroso do Estado, refletindo a força da agricultura familiar na economia e no sustento das comunidades. Municípios com maior número de registros: Fonte Boa, Lábrea e Tabatinga.
- 2. Indígenas (74.546 famílias — 23,89%):** o Amazonas concentra a maior população indígena do Brasil. Municípios com maior número de registros: São Gabriel da Cachoeira, Autazes e São Paulo de Olivença.¹
- 3. Ribeirinhos (44.291 famílias — 14,20%):** vivem às margens dos rios e dependem diretamente do meio ambiente. Os municípios com maior número de registros são Maués, Parintins e Nova Olinda do Norte.
- 4. Pescadores artesanais (30.858 famílias — 9,89%):** exercem atividade essencial para a segurança alimentar e para a economia regional. Municípios com maior número de registros: Manacapuru, Parintins e Itacoatiara.

1. Decreto nº 6.040/2007 (Resgatados do trabalho análogo ao de escravo; Beneficiários do Programa Nacional de Crédito Fundiário; Quilombolas; Indígenas; Pessoas em situação de rua; Extrativistas; Ciganos; Pescadores artesanais; Acampados; Ribeirinhos; Família de agricultores; Assentados da reforma agrária; Atingidos por empreendimentos de infraestrutura; Famílias de presos do sistema carcerário; Coletores de material reciclável; Famílias pertencentes a Comunidades de Terreiro)

5. **Coletores de material reciclável (20.495 famílias — 6,57%):** grupo de perfil majoritariamente urbano, ligado à reciclagem, à renda informal e à sustentabilidade ambiental. Os municípios com maior número de registros são Manaus, Itacoatiara e Manacapuru.
6. **Extrativistas (11.579 famílias — 3,71%):** população ligada ao uso sustentável dos recursos naturais, com forte presença em áreas de biodiversidade estratégica. Municípios com maior número de registros: São Gabriel da Cachoeira, São Paulo de Olivença e Novo Aripuanã.

É a partir do Cadastro Único que o Estado brasileiro define os critérios de inserção dos usuários nos programas sociais. O Bolsa Família é a principal política de transferência de renda do Governo Federal, voltada ao enfrentamento da pobreza e da insegurança alimentar. No Amazonas, o programa alcança 56,91% das famílias cadastradas no CadÚnico, recebendo o Programa Bolsa Família (PBF), desempenhando papel central na melhoria das condições de vida. Além do Bolsa Família, as informações do CadÚnico servem de referência para: Auxílio Estadual Amazonas; Tarifa Social de Energia; Gás do Povo; Amazonas Meu Lar; e outros programas estaduais.

Quadro 4 – Bolsa Família no Amazonas



Fonte: Base de dados do CECAD, 2025

O Índice de Gestão Descentralizada (IGD) do Cadastro Único e do Bolsa Família é um instrumento essencial para fortalecer a capacidade administrativa dos municípios. Por meio dele, a gestão local recebe apoio para qualificar estruturas e ampliar eficiência na execução das políticas sociais. No Amazonas, os recursos provenientes do IGD viabilizam investimentos em infraestrutura, aquisição de equipamentos, capacitação das equipes e modernização dos processos de gestão.



O diagnóstico, porém, revela diferenças expressivas entre os municípios. O desempenho desigual reflete distintos níveis de organização administrativa, disponibilidade de profissionais qualificados e condições concretas de operação em cada território. Em outras palavras, a mesma política pública enfrenta realidades muito diferentes dentro do próprio Amazonas.

► Segurança alimentar e nutricional: integração entre SUAS e SISA

De acordo com o IBGE, a insegurança alimentar grave recuou 11,4% no Brasil em 2023. O dado sinaliza avanço relevante, mas está longe de encerrar o problema. Afinal, 27,6% dos lares brasileiros, o equivalente a 21,6 milhões de pessoas, convivem com algum grau de insegurança alimentar. No Amazonas, a insegurança alimentar é agravada pela logística complexa e pelas grandes distâncias, tornando o acesso regular a alimentos de qualidade um desafio estrutural para populações ribeirinhas, indígenas e comunidades situadas em áreas isoladas.

No âmbito do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), conforme a Política Nacional de Assistência Social (PNAS), a alimentação relaciona-se diretamente às seguranças de acolhida, renda, apoio e auxílio, por se tratar de um direito humano fundamental. Por isso, a assistência social ocupa posição estratégica no enfrentamento da pobreza e na superação da fome, exigindo articulação permanente com a Política de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) e com o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN).

A articulação entre SUAS e SAN no Amazonas é coordenada pela Câmara Intersetorial de Segurança Alimentar e Nutricional (CAISAN/AM), que reúne órgãos públicos para garantir o acesso à alimentação em todo o território estadual. Os principais eixos de articulação incluem o Programa Prato Cheio (restaurantes populares e cozinhas comunitárias), o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que conecta agricultores familiares à rede de proteção social, o Programa de Assistência Familiar (PAF) e a atuação articulada de CRAS e CREAS na identificação e no encaminhamento de famílias em insegurança alimentar.

► A evolução e os limites do orçamento da assistência social

A análise orçamentária da assistência social no Amazonas revela um crescimento expressivo dos recursos a partir de 2021, reflexo das respostas emergenciais à crise sanitária da Covid-19. Desde então, a dotação anual passou a registrar média de R\$ 602 milhões no período pós-pandemia. No entanto, quase 90% desses recursos são direcionados para o Auxílio Estadual Amazonas, o que limita significativamente os investimentos estruturantes na rede socioassistencial.

Quadro 5 - Execução orçamentária da SEAS-AM (2019-2025)

Orçamento da assistência social estadual cresce 26 vezes entre 2019 e 2025

Série histórica da execução orçamentária da Secretaria Estadual de Assistência Social do Amazonas, com dotação, autorizado, empenhado e pago. O salto pós-2021 reflete a institucionalização do Auxílio Estadual Amazonas.

R\$ 627 mi Foram efetivamente pagos pela SEAS-AM em 2025 — uma execução 26 vezes maior que a de 2019. A média pós-pandemia (2022–2025) ultrapassa R\$ 628 milhões anuais, com forte concentração no Auxílio Estadual Amazonas.

ANO	DOTAÇÃO	AUTORIZADO	EMPENHADO	PAGO
2019	R\$ 24.160.000	R\$ 24.543.968	R\$ 21.652.900	R\$ 20.325.838
2020	R\$ 21.286.000	R\$ 23.990.309	R\$ 21.460.266	R\$ 20.338.087
2021	R\$ 24.240.000	R\$ 262.861.986	R\$ 259.128.045	R\$ 190.790.780
2022	R\$ 565.871.000	R\$ 592.471.689	R\$ 590.420.669	R\$ 589.117.561
2023	R\$ 588.024.000	R\$ 672.683.544	R\$ 657.375.154	R\$ 648.454.259
2024	R\$ 615.262.000	R\$ 721.531.938	R\$ 651.783.134	R\$ 650.129.810
2025	R\$ 639.461.000	R\$ 630.840.537	R\$ 629.237.016	R\$ 627.003.192
Média pós-pandemia	R\$ 602.154.500	R\$ 654.381.927	R\$ 632.203.994	R\$ 628.676.205

Fonte: SIAFE/SEFAZ-AM; LOAs 2019-2025; SEAS-AM, 2026.

Embora os dados indiquem elevada execução orçamentária, é necessário examinar criticamente a concentração de grande parte desses recursos no pagamento do Auxílio Estadual Amazonas. Ainda que a medida responda a demandas emergenciais e cumpra papel relevante no alívio imediato da pobreza, ela reduz de forma expressiva a margem disponível para investimentos estruturantes na política de assistência social.

Programas de transferência de renda são essenciais, mas, quando operam de forma isolada, tendem a gerar efeitos mais imediatos do que duradouros. Sem o fortalecimento simultâneo da rede socioassistencial — com expansão de CRAS e CREAS, qualificação das equipes, oferta continuada de serviços, vigilância socioassistencial e ações de proteção básica e especial — a política pública permanece excessivamente dependente de medidas compensatórias.

O desafio não está em opor renda e estrutura, mas em construir equilíbrio entre proteção emergencial e capacidade permanente de atendimento.

Principais desafios identificados

- **Concentração orçamentária em transferências de renda:** 90% convertidos para o Auxílio Estadual Amazonas, limitando investimentos na rede física e nos serviços continuados.
- **Rede socioassistencial insuficiente:** 36 municípios sem serviços de alta complexidade; superlotação do acolhimento em Manaus (119% da capacidade).
- **Fator amazônico como amplificador de desigualdades:** custos elevados, rotatividade de equipes, descontinuidade de serviços.
- **Baixa cobertura do SISAN:** infraestrutura de segurança alimentar concentrada em Manaus; ausência de bancos de alimentos e cozinhas comunitárias no interior.
- **Fragilidade da vigilância socioassistencial:** ausência de sistemas integrados de monitoramento territorial nos municípios.
- **Desigualdade capital-interior:** IDH de 0,737 em Manaus versus 0,674 nos municípios do interior.
- **Exclusão de populações tradicionais:** necessidade de estratégias diferenciadas para os 16 grupos GPTEs que a rede atual não consegue garantir.



Diagnóstico transversal: grupos prioritários

► Assistência social e a política integrada para a pessoa idosa

Pensar o envelhecimento significa reconhecê-lo como um direito individual e um processo natural do ciclo de vida, marcado por transformações biológicas, sociais e subjetivas. No Brasil, o envelhecimento populacional tornou-se uma das transformações demográficas mais significativas das últimas décadas. Segundo o IBGE, entre 2010 e 2022, o número de pessoas com 65 anos ou mais cresceu 57,4%. A população com 60 anos ou mais atingiu 32,1 milhões (15,8% da população), um aumento de 56% em relação a 2010. Em 2024, o país contava com 34,1 milhões de pessoas idosas, com predominância feminina (55,9%) — fenômeno conhecido como feminização do envelhecimento.

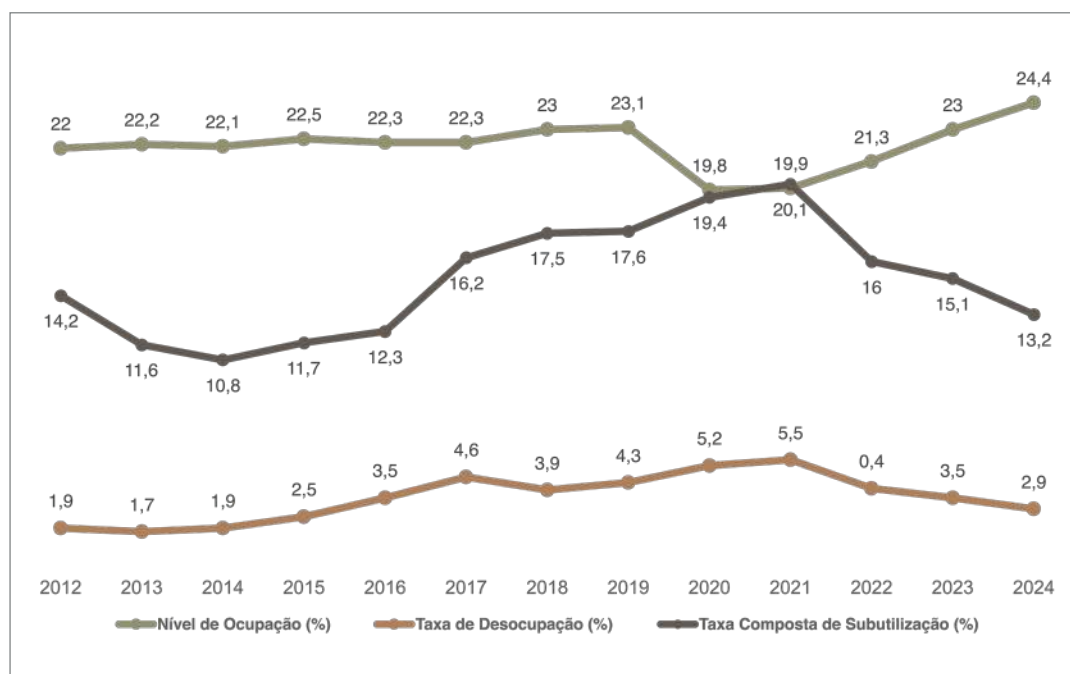
No Amazonas, embora a proporção de idosos ainda seja inferior à média nacional, o envelhecimento é evidente. A população com 60 anos ou mais passou de 7%, em 2012, para 10,8%, em 2024. Em Manaus, o Censo 2022 identificou mais de 200 mil pessoas idosas, cerca de 9% da população da capital, com projeções indicando que, nas próximas décadas, uma em cada cinco pessoas terá 60 anos ou mais.

Responder a esse cenário exige reconhecer direitos, ampliar redes de cuidado e preparar o poder público para uma nova configuração social. No plano legal, a proteção da pessoa idosa se apoia na Política Nacional da Pessoa Idosa (Lei nº 8.842/1994) e no Estatuto da Pessoa Idosa (Lei nº 10.741/2003), marcos que orientam políticas de inclusão, autonomia e dignidade. Soma-se a isso o Benefício de Prestação Continuada (BPC), previsto no artigo 203, inciso V, da Constituição Federal, que assegura um salário-mínimo mensal à pessoa idosa com 65 anos ou mais que não disponha de meios para prover a própria manutenção.

Os desafios, porém, seguem visíveis. Em 2025, o Disque 100 registrou mais de 5.800 ocorrências envolvendo idosos no Amazonas, um aumento de 38% em relação ao ano anterior. Entre as violações mais frequentes estão negligência, violência psicológica, violência patrimonial e abandono. Diante desse quadro, o Estado dispõe de estruturas especializadas, como a DECCI (Delegacia Especializada em Crimes Contra a Pessoa Idosa) e o CIPDI (Centro Integrado de Proteção e Defesa dos Direitos da Pessoa Idosa), além de um abrigo transitório com capacidade para 10 vagas.



Figura 5 - Nível de ocupação das pessoas com 60 anos ou mais no Brasil (2012- 2024)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2024.

► Assistência social e os direitos de crianças e adolescentes

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 227, determina prioridade absoluta à garantia dos direitos de crianças e adolescentes. Para regulamentar esse princípio, foi criado o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), por meio da Lei nº 8.069/1990, que instituiu a doutrina da proteção integral e determinou que família, sociedade e Estado são corresponsáveis por assegurar condições dignas de desenvolvimento.

Segundo o Registro Mensal de Atendimento (RMA), em 2022 foram registradas 4.929 violações contra crianças e adolescentes no Amazonas. Os principais tipos foram os seguintes: violência intrafamiliar (34,19%), abuso/exploração sexual (24,41%), situação de trabalho infantil (21,1%) e negligência/abandono (20,31%). A maioria das violações ocorreu no ambiente familiar, o que reforça a necessidade de ações intersetoriais contínuas e monitoramento permanente.





Quadro 6 - Ocorrências registradas - proteção da criança e do adolescente

Violência intrafamiliar concentra 34,19% das 4.929 ocorrências registradas

Distribuição percentual das ocorrências de violência contra crianças e adolescentes registradas nos serviços socioassistenciais do Amazonas, com destaque para violência intrafamiliar e abuso sexual.

4.929

Ocorrências de violência contra crianças e adolescentes registradas — violência intrafamiliar (34,19%) e abuso sexual (22,60%) são as duas tipologias mais frequentes, com peso conjunto superior à metade do total.

OCORRÊNCIA	QUANTIDADE	%
Violência intrafamiliar	1.685	34,19%
Abuso sexual	1.114	22,60%
Negligência e abandono	1.001	20,31%
Trabalho infantil (até 15 anos)	544	11,04%
Famílias com crianças/adolescentes em trabalho infantil	496	10,06%
Exploração sexual	89	1,81%
Total	4.929	100,00%

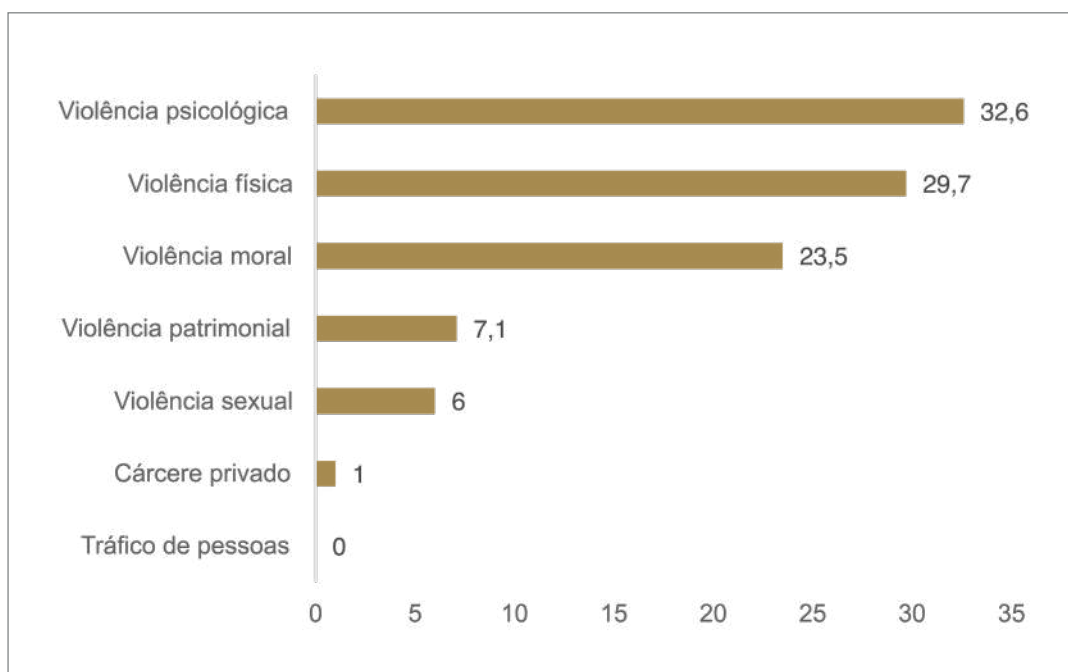
Fonte: SEAS-AM, 2025; Sistema de Vigilância Socioassistencial do Amazonas.

O atendimento socioeducativo é um dos instrumentos centrais para a reintegração de adolescentes em conflito com a lei submetidos a medidas de internação, internação provisória ou semiliberdade. Sua organização é regida pela Lei nº 12.594/2012, que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e definiu diretrizes para responsabilização com garantia de direitos. Em 2025, o Registro Mensal de Atendimento (RMA) contabilizou 2.286 atendimentos relacionados ao cumprimento de medidas socioeducativas no Amazonas. O serviço conta com cofinanciamento do Governo Federal em 16 municípios. Em Manaus, a rede socioeducativa é formada por cinco centros especializados, incluindo unidades de semiliberdade masculina e feminina.

► Assistência social e os direitos das mulheres

Embora representem a maioria da população brasileira (51,2%), as mulheres continuam enfrentando desigualdades estruturais que atravessam dimensões sociais, econômicas, políticas e culturais. No Amazonas, foram registrados 16.451 atendimentos pelo Ligue 180 em 2024, com 2.622 denúncias formalizadas de violência contra mulheres. O volume representa crescimento de 17% em relação ao ano anterior. Ao mesmo tempo, os indicadores de letalidade apontaram recuo. Segundo dados do Ministério da Justiça, houve redução de 44,8% nos casos de feminicídio na capital e de 60% no interior, levando o estado à menor taxa do país.

Figura 6 - Distribuição dos registros de violações contra as mulheres, segundo o tipo de violação de direitos - Brasil - 1º semestre de 2024 (%)



Fonte: Ministério das Mulheres, Ligue 180 (2024-2025).

A rede estadual de atendimento à mulher inclui o Serviço de Apoio Emergencial à Mulher (SAPEM), com unidades em todas as zonas da capital; o Centro Estadual de Referência e Apoio à Mulher (CREAM); a Casa Abrigo Antônia Nascimento Priante (CAANP), para mulheres em risco iminente de morte; o Serviço de Atendimento Itinerante à Mulher (SAIM); e o SAMIC, ou Serviço de Apoio à Mulher, Idoso e Criança, presente em Itacoatiara, Parintins, Maués, Tefé, Humaitá e Tabatinga. Em 2025, os centros de atendimento registraram mais de 4.600 atendimentos formais, além das ocorrências registradas nas unidades do SAPEM.

O empoderamento feminino, a autonomia econômica e a proteção integral das mulheres são condições estratégicas para o desenvolvimento do Estado

Apesar da legislação robusta — incluindo a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/2006), a Lei do Feminicídio (Lei nº 13.104/2015) e legislações estaduais específicas — a resposta institucional ainda se mostra fragmentada. A baixa integração entre assistência social, segurança pública, saúde e desenvolvimento econômico reduz a efetividade das ações e limita seus resultados.

► Assistência social e a pessoa com deficiência

A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) consolidou uma mudança de paradigma ao incorporar a perspectiva dos direitos humanos e compreender a deficiência como resultado da interação entre impedimentos individuais e barreiras sociais, econômicas, institucionais e físicas. De acordo com o Censo 2022, com base na metodologia do Grupo de Washington, o Brasil reúne 14,4 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência. Desse total, apenas 29,2% estavam ocupadas e 19,5% eram analfabetas.

Quadro 7 - Tipos de barreiras enfrentadas pela pessoa com deficiência

Cinco tipos de barreiras estruturais limitam a efetiva participação social

Tipologia das barreiras enfrentadas pela pessoa com deficiência segundo a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), referência conceitual para o desenho de ações intersetoriais no SUAS.

TIPO	DESCRIÇÃO
Urbanísticas	Existentes nas vias e nos espaços públicos e privados abertos ao público ou de uso coletivo.
Arquitetônicas	Existentes no interior de edifícios públicos e privados.
Nos transportes	Existentes nos sistemas e meios de transporte.
Nas comunicações	Entraves que dificultam ou impossibilitam a expressão ou o recebimento de mensagens e informações por sistemas de comunicação e tecnologia.
Atitudinais	Atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições.

Fonte: Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência — Lei nº 13.146/2015, art. 3º, IV.

Em janeiro de 2026, o Amazonas registrava 90.942 beneficiários do Benefício de Prestação Continuada (BPC) na modalidade pessoa com deficiência, com repasses que somavam R\$ 147,8 milhões. No campo educacional, o programa BPC na Escola estabeleceu, para 2026, a meta de aplicar 20.086 questionários. Até fevereiro de 2026, porém, apenas 2.297 formulários haviam sido concluídos, o equivalente a 11,44% do total previsto. O resultado expõe entraves de articulação intersetorial e os efeitos concretos do fator amazônico sobre a execução das políticas públicas.

A rede de serviços voltada às pessoas com deficiência no Estado inclui emissão de carteiras de identificação (CIN, CIPcD e CIPTEA), linhas de microcrédito (+Crédito Inclusão), oferta de cadeiras de rodas por meio do programa Inclusão sobre Rodas, além de atendimento psicossocial e jurídico com interpretação em Libras.

► Assistência social e cidadania no Amazonas

A cidadania é o elo jurídico e político que liga o indivíduo ao Estado, assegurando direitos civis, políticos e sociais, além de deveres que sustentam a vida democrática. No Amazonas, o exercício pleno da cidadania enfrenta desafios particulares. Em muitos municípios, a presença estatal permanece rarefeita, produzindo uma espécie de cidadania marcada pela distância: para emitir documentos, acessar serviços públicos ou reivindicar direitos básicos, milhares de pessoas ainda precisam enfrentar longos deslocamentos pelos rios.

Por sua vez, o saneamento básico permanece crítico, especialmente em Manaus, onde a baixa cobertura de esgoto e água tratada compromete diretamente a saúde pública, a qualidade de vida e o direito à dignidade.

No Amazonas, uma quarta dimensão se impõe, além das cidadanias civil, política e social: a cidadania ambiental. Aqui, ser cidadão também significa reconhecer o valor estratégico da floresta e compreender que sua preservação ultrapassa fronteiras, com efeitos que alcançam o Brasil e o mundo. O Estado combina desafios significativos, alto custo logístico, desigualdade territorial e limitação de infraestrutura, mas também abriga ativos singulares e potências únicas, como os saberes tradicionais, a bioeconomia e a forte resiliência comunitária.

Quadro 8 - Diagnóstico transversal - Desafios e potencialidades

A cada desafio amazônico corresponde uma potencialidade territorial

Síntese do diagnóstico territorial que orienta o desenho do Programa Amazonas Forte Social — pareando obstáculos estruturais e ativos socioterritoriais existentes.

DESAFIOS	POTENCIALIDADES
Custo amazônico: logística cara para serviços básicos.	Saberes tradicionais: riqueza cultural e social única.
Desigualdade interior-capital: concentração de recursos.	Bioeconomia: potencial de gerar renda preservando a natureza.
Conectividade: baixo acesso à internet limita a cidadania digital.	Resiliência: fortes redes comunitárias de apoio.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em IBGE 2022 e SEAS-AM 2025.

Pilares estratégicos e normativos

Objetivo Geral do Programa Amazonas Forte Social

Consolidar e expandir a Assistência Social e a Segurança Alimentar no Amazonas, integrando-as às demais políticas públicas para estruturar e interiorizar a rede de proteção social, garantindo que suas ações alcancem todas as populações vulneráveis, superando barreiras territoriais e assegurando dignidade, direitos e qualidade de vida em todo o Estado.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, do qual faz parte o Programa Amazonas Forte Social, adota um pressuposto inegociável: a proteção social exige instrumentos próprios, desenhados para a realidade amazônica, e não pode ser executada com os mesmos modelos concebidos para outros territórios do país.

Por isso mesmo, apresentam-se seis eixos estruturantes para o cenário amazônico.

O primeiro e principal objetivo estruturante é universalizar o acesso à rede de assistência por meio de estratégias adaptadas às realidades do território. Ampliar a estrutura existente, por si só, não basta. É preciso reinventar a presença do Estado com unidades itinerantes, barcos sociais, CRAS volantes e equipes multifuncionais fluviais, capazes de alcançar comunidades onde a demanda espontânea, sozinha, não consegue chegar.

Em paralelo, o fortalecimento da infraestrutura física dos CRAS e CREAS nos 62 municípios se impõe como condição prévia para qualquer expansão sustentável da cobertura, dado que equipes incompletas, materiais insuficientes e ausência de tecnologia comprometem a qualidade dos serviços mesmo onde há unidades instaladas.

A integração da segurança alimentar à proteção social constitui o segundo objetivo central. O combate à fome é tratado como dimensão indissociável da assistência social e não subordinada a ela, com cozinhas populares, bancos de alimentos e hortas domésticas enraizados no território e articulados com a produção local, superando a lógica da transferência de renda como resposta única e suficiente.

O combate à fome vai sair do imprevisto e se transformar em política estruturada, contínua e enraizada no território.

O terceiro objetivo é qualificar a proteção social básica e especial, indo além da expansão quantitativa. Grupos em situação de risco (mulheres, idosos, crianças, adolescentes e pessoas com deficiência) demandam serviços especializados com equipes treinadas e articulação efetiva com o sistema de garantia de direitos. Isso exige, sobretudo, descentralizar a Proteção Social Especial, hoje concentrada em Manaus e ausente em 36 municípios.

A reforma do financiamento com reconhecimento do “fator amazônico” representa o quarto objetivo e talvez o mais sensível do plano. O modelo nacional de pisos fixos sistematicamente subfinancia territórios onde o custo per capita de execução é muito mais elevado,

tornando frágil qualquer expansão da rede que não questione essa lógica. A proposta de cofinanciamento federal diferenciado é, nesse sentido, estruturalmente inovadora, além de atuar como condição de sustentabilidade do plano como um todo.

O quinto objetivo é a modernização da gestão por meio da tecnologia e da informação. Sistemas integrados de vigilância socioassistencial e monitoramento territorial são apresentados como estratégia transversal, pois conectividade e inclusão digital no interior do Amazonas não são acessórios. São condições operacionais para que a gestão estadual planeje com base em evidências e corrija rotas antes que os problemas se agravem.

A intersectorialidade como princípio operacional constitui o sexto objetivo, articulando permanentemente assistência social, saúde, educação e direitos humanos. Vulnerabilidades sociais não respeitam fronteiras setoriais, e o plano reconhece que as respostas também não podem operar em silos.

Finalizamos os objetivos com a ação que orienta o plano para além da dependência de benefícios: construir autonomia progressiva das famílias, combinando proteção social com inclusão produtiva e geração de renda, de modo que as políticas contribuam efetivamente para ampliar as capacidades e a autonomia dos grupos atendidos ao longo do tempo.

Estratégias transversais para a assistência social

A efetividade de uma política pública não depende apenas das ações previstas, mas da forma como elas se conectam ao território, às instituições e às pessoas. No caso da assistência social no Amazonas, algumas diretrizes precisam atravessar todo o plano como princípios permanentes de execução. São estratégias que orientam prioridades e ajudam a transformar intenção em entrega concreta.

- **Estratégia 1:** Territorialização e interiorização: adaptação dos serviços às realidades de comunidades ribeirinhas, rurais e indígenas.
- **Estratégia 2:** Integração e intersectorialidade: articulação com as áreas de saúde, educação e segurança para atendimento integral às famílias.
- **Estratégia 3:** Fortalecimento do financiamento tripartite: apoio técnico aos municípios para estruturar secretarias e conselhos, garantindo cofinanciamento contínuo entre União, Estado e municípios.
- **Estratégia 4:** Parcerias público-privadas: divulgação de mecanismos de dedução fiscal (Imposto de Renda) para fortalecer os fundos municipais, em modelo como “Adote um CRAS/CREAS”.



Análise estratégica adaptada ao contexto socioassistencial

A análise **PESTEL**, que considera os ambientes político, econômico, sociocultural, tecnológico, ecológico e legal, foi aplicada ao contexto da assistência social e da segurança alimentar no Amazonas para identificar fatores externos e internos que influenciam a implementação dessas políticas.

► Dimensão política: entre pactos e entraves da gestão pública

- **Pontos fortes:** a estrutura político-institucional da assistência social no Amazonas conta com bases importantes já consolidadas. No âmbito da SEAS, há boa articulação interna entre conselhos, comissões intergestores e instâncias de controle social, o que favorece a coordenação das ações e o acompanhamento das políticas. Também se destacam a existência da Secretaria-Adjunta de Segurança Alimentar, a institucionalização do Gabinete de Crise e a presença de marcos normativos consolidados do SUAS e do SISAN, que dão sustentação à atuação do Estado.
- **Pontos fracos:** apesar dos avanços, persistem fragilidades relevantes na articulação institucional com outras secretarias estaduais e com o Governo Federal. No campo da segurança alimentar e nutricional, o SISAN ainda enfrenta dificuldades de articulação intersetorial, tanto no plano municipal quanto no estadual. Soma-se a isso a ausência de concurso público, a insuficiência de quadro efetivo, a baixa integração entre segurança alimentar e assistência social e a falta de uma equipe voltada especificamente à captação de recursos.
- **Oportunidades:** há espaço para avanços concretos capazes de fortalecer a política pública. Entre eles, destaca-se a possibilidade de ampliar a participação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) na política de assistência social, reforçando sua conexão com a segurança alimentar. Também se apresenta como oportunidade estratégica a criação de uma equipe dedicada à captação de recursos e à formação de parcerias intergovernamentais, além da ampliação da proteção social com atenção ao “fator amazônico” nos territórios mais vulneráveis.
- **Riscos:** o cenário político também impõe riscos que não podem ser ignorados. Mudanças de governo ou de orientação administrativa podem comprometer a continuidade de programas e ações. A baixa prioridade orçamentária destinada à assistência social fragiliza a execução das políticas, e a ausência de exigências mínimas de conhecimento técnico para a condução da pasta pode comprometer a qualidade da gestão e a consistência das decisões.

► Dimensão econômica: o orçamento definindo o alcance da proteção

- **Pontos fortes:** no campo econômico, a política estadual apresenta como base positiva a execução de ações de transferência de renda e a priorização da agenda alimentar. O enfrentamento da fome vem sendo tratado de forma articulada com iniciativas de capacitação e acompanhamento das famílias inseridas nos programas, o que amplia o alcance social das ações e reforça sua conexão com a proteção básica.
- **Pontos fracos:** um dos entraves ainda existentes na sustentação financeira da política é a não conformidade no cofinanciamento estadual, já que, em 2025, foram repassados valores referentes a 2022. Soma-se a isso a dependência excessiva de transferências federais para a manutenção dos serviços, o que reduz a capacidade de planejamento e torna a rede mais vulnerável a oscilações externas.
- **Oportunidades:** o cenário também abre possibilidades relevantes de fortalecimento. Há espaço para captar recursos destinados à implantação de cozinhas solidárias, restaurantes populares, bancos de alimentos e cozinhas comunitárias, ampliando a infraestrutura de segurança alimentar no Estado. Outra frente promissora está na atração de investimentos privados por meio de parcerias e incentivos fiscais, com potencial para diversificar fontes de financiamento e ampliar a escala das ações.
- **Riscos:** entre os principais riscos, sobressaem a volatilidade das políticas federais e a possibilidade de descontinuidade nos repasses, fatores que podem comprometer a estabilidade da rede socioassistencial. Há riscos também de instabilidade fiscal e cortes orçamentários, capazes de interromper serviços, reduzir cobertura e enfraquecer a continuidade das ações justamente nos territórios de maior vulnerabilidade.

► Dimensão sociocultural: onde a vulnerabilidade ganha rosto

- **Pontos fortes:** na área sociocultural, o Amazonas dispõe de ativos importantes. Há experiência acumulada na gestão, tanto na coordenação estadual quanto no apoio técnico aos municípios, além da capilaridade territorial proporcionada pela rede do SUAS. Além disso, há conhecimento técnico sobre povos tradicionais, aspecto decisivo no nosso Estado.
- **Pontos fracos:** as fragilidades, contudo, seguem numerosas. A precariedade de unidades socioassistenciais, como CRAS, CREAS e casas de acolhimento, compromete a qualidade da oferta. Também pesam a ausência de equipe técnica concursada, as condições salariais e trabalhistas insuficientes, a baixa produção de diagnósticos territoriais sobre insegurança alimentar e a dependência elevada de alimentos externos e ultraprocessados. O quadro se agrava com a insuficiência de educação permanente, os efeitos da rotatividade profissional e a exclusão tecnológica que atinge profissionais do interior.

Integrar para proteger, proteger para libertar: o foco é a construção da autonomia e do futuro das famílias amazonenses.

- **Oportunidades:** há uma oportunidade clara de qualificar a gestão com base em evidências, fortalecendo diagnósticos, planejamento e monitoramento. Para que isso produza resultados consistentes, essas orientações precisam estar ajustadas ao “fator amazônico” e às especificidades territoriais do Estado, evitando soluções padronizadas que pouco dialogam com a realidade local.
- **Riscos:** os riscos socioculturais são amplos e tendem a se retroalimentar. O agravamento da pobreza, da insegurança alimentar, da violência, dos fluxos migratórios e das fragilidades em saúde e educação amplia a pressão sobre a rede de assistência. A não execução do Plano de Capacitação e Educação Permanente também compromete a resposta institucional.

► Dimensão tecnológica: informação e presença do Estado

- **Pontos fortes:** no campo tecnológico, o Amazonas já conta com uma base inicial importante: a existência de metodologia de acompanhamento, capacitação e monitoramento da política de assistência social. Ainda que limitada em alcance, essa estrutura oferece um ponto de partida para organizar fluxos, qualificar processos e fortalecer a gestão com maior regularidade.
- **Pontos fracos:** as fragilidades, no entanto, ainda são expressivas. Persistem a ausência ou a insuficiência de estrutura tecnológica voltada ao monitoramento, à vigilância socioassistencial, à capacitação, à avaliação e à gestão. Também pesam as limitações logísticas e operacionais para atender territórios remotos, além da baixa cobertura de equipamentos públicos de segurança alimentar e nutricional, como bancos de alimentos e cozinhas comunitárias.
- **Oportunidades:** há espaço para um salto de qualidade por meio da integração de ferramentas tecnológicas específicas para a assistência social, com interoperabilidade entre as esferas nacional, estadual e municipal. Essa integração pode fortalecer o monitoramento, a vigilância socioassistencial, a educação permanente, os processos de avaliação e uma gestão mais territorializada, conectada às necessidades concretas de cada área.
- **Riscos:** os riscos estão ligados, sobretudo, à lentidão na construção desses sistemas e à persistência de bases de dados defasadas ou pouco confiáveis. Sem informação qualificada, a gestão perde capacidade de planejamento e resposta. Soma-se a isso o perigo de que a realidade amazônica siga mal traduzida nos instrumentos de gestão, seja pela insuficiência orçamentária, seja pela carência de pessoal técnico para operar e atualizar essas estruturas.

► Dimensão ecológica: emergência ambiental é emergência humana

- **Pontos fortes:** na dimensão ecológica, o Amazonas dispõe de duas vantagens relevantes. A primeira é a capacidade de responder com rapidez a emergências em contextos de crise social, sanitária e climática. A segunda é o potencial da biodiversidade

amazônica para sustentar sistemas alimentares mais diversificados, resilientes e conectados às vocações do território.

- **Pontos fracos:** ao mesmo tempo, persistem fragilidades que limitam a capacidade de resposta do poder público. Ainda não há um plano estadual estruturado para atendimento em situações de calamidade pública, o que compromete a preparação diante de crises ambientais, sociais e sanitárias. Adiciona-se a isso a logística complexa e o alto custo operacional da interiorização dos serviços.
- **Oportunidades:** entre as oportunidades que se abrem, está a criação de uma estrutura específica para atendimento em situações de calamidade, com integração de dados da Defesa Civil, fornecimento de itens de assistência básica e mobilização de equipes para atuação em campo. Também se mostra promissora a formalização de convênios entre órgãos correlatos, como SEAS, SEJUSC, FPS e Defesa Civil, de modo a fortalecer respostas emergenciais mais coordenadas e eficazes.
- **Riscos:** os riscos tendem a crescer na mesma medida em que se intensificam as crises climáticas e sanitárias. O aumento das demandas sociais associado a esses eventos impõe respostas cada vez mais complexas, ampliando custos operacionais e exigindo do Estado maior capacidade de coordenação, antecipação e presença nos territórios mais vulneráveis.

► Dimensão legal: o peso da norma na vida real

- **Pontos fortes:** na dimensão legal, a política de assistência social e segurança alimentar no Amazonas se apoia em um conjunto relevante de instrumentos já instituídos. Entre eles estão os mecanismos de execução por meio de emendas e do cofinanciamento, a institucionalização do Gabinete de Crise, o marco normativo consolidado do SUAS, a estrutura do SISAN, a Lei de Combate ao Desperdício e à Perda de Alimentos, além de referências como a NOB-RH e a Tipificação dos Serviços Socioassistenciais.
- **Pontos fracos:** apesar dessa base normativa, persistem fragilidades na implementação. A principal delas é a insuficiência de controle na execução do cofinanciamento estadual, o que compromete a regularidade dos repasses, dificulta o planejamento da rede e enfraquece a confiança entre os entes envolvidos na execução da política.
- **Oportunidades:** há uma oportunidade importante de atualização do marco normativo do SUAS, especialmente no contexto de sua revisão decenal. Esse processo pode abrir espaço para incorporar de forma mais consistente fatores regionais, como o “fator amazônico”, ajustando critérios, parâmetros e mecanismos de financiamento às especificidades territoriais da região.
- **Riscos:** entre os riscos, destaca-se a possibilidade de que o Governo Federal não priorize a atualização do marco normativo do SUAS. Outros riscos seriam a não priorização do Governo Estadual na redefinição das normativas estaduais, do cofinanciamento e do controle social.

► Capacidades, limites e desafios da proteção social no Amazonas

A leitura ampliada proporcionada pela análise PESTEL permite agora condensar, de forma mais direta, as forças, fragilidades, oportunidades e riscos que atravessam o sistema socioassistencial e de segurança alimentar do Amazonas. A matriz SWOT organiza esse quadro ao reunir, de um lado, capacidades já instaladas, acúmulos institucionais e ativos territoriais e, de outro, limitações operacionais, pressões externas e desafios históricos que condicionam a efetividade da política pública. No caso amazonense, essa ferramenta ajuda a revelar, com mais nitidez, tanto o que pode sustentar a expansão da rede quanto os entraves que ainda dificultam sua interiorização, integração e capacidade de resposta diante das vulnerabilidades sociais.

Quadro 9 - Matriz Swot - Programa Amazonas Forte Social

Forças e oportunidades superam fraquezas e ameaças quando há territorialização

Síntese estratégica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do sistema socioassistencial amazonense — instrumento de planejamento que orienta as 23 ações estruturantes do programa.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Forças (Strengths)	Rede de CRAS e CREAS em todos os 62 municípios; capilaridade do CadÚnico; marco normativo consolidado; experiência na gestão estadual; ações estruturadas (Prato Cheio, Auxílio Estadual Amazonas, Crédito Rosa, Dignidade Menstrual); conhecimento sobre povos tradicionais.
Fraquezas (Weaknesses)	Concentração orçamentária no Auxílio Estadual Amazonas; rede de alta complexidade insuficiente (36 municípios sem serviços); rotatividade profissional; ausência de quadro efetivo; fragilidade do SISAN no interior; baixa integração intersetorial; exclusão tecnológica no interior.
Oportunidades (Opportunities)	Captação de recursos federais, internacionais e privados; expansão do PAA com agricultura familiar; digitalização dos serviços (SUAS Digital); fortalecimento do SISAN-AM; parcerias público-privadas; emendas parlamentares; fundos climáticos internacionais.
Ameaças (Threats)	Descontinuidade de políticas por mudanças eleitorais; cortes orçamentários federais; agravamento das crises climáticas; crescimento das demandas sociais; envelhecimento populacional acelerado; pressão migratória (venezuelanos); subnotificação de violações em áreas remotas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em SEAS-AM 2025, CadÚnico/MDS e IBGE 2022.

► Estratégias de mitigação transversais

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, em seu eixo que trata da proteção social, articula um conjunto de ações que respondem diretamente aos riscos identificados, enfrentando fragilidades estruturais, institucionais e territoriais apontadas no diagnóstico.

A combinação entre expansão da rede física, qualificação da gestão, fortalecimento da proteção social e interiorização dos serviços demonstra que o Plano não apenas reconhece os desafios, mas organiza respostas concretas para mitigá-los.

A lógica de monitoramento, baseada em indicadores claros, periodicidade definida e fontes de verificação confiáveis, reforça a capacidade do Estado de acompanhar a execução, corrigir rotas e maximizar resultados. Nenhum desses esforços pode ser compreendido sem problematizar o “fator amazônico”, que atravessa todo o diagnóstico e impacta diretamente a execução das ações.

Monitorar bem não é burocracia: é garantir que cada ação produza impacto onde mais importa.

Eixos estratégicos integrados

O *Programa Amazonas Forte Social* organiza-se em seis eixos estratégicos integrados, que estruturam a lógica de implementação das ações e garantem a coerência entre diagnóstico, objetivos e resultados esperados. Esses eixos refletem as prioridades identificadas no diagnóstico e a necessidade de respostas intersetoriais e territorializadas para os desafios da proteção social no Amazonas.

► Eixo 1: busca ativa e acesso a direitos

Este eixo tem como objetivo garantir que nenhuma família vulnerável permaneça invisível ao Estado, por meio de estratégias proativas de identificação, cadastramento e inclusão nos programas socioassistenciais. No contexto amazônico, a busca ativa assume caráter especialmente estratégico, dado que a demanda espontânea — ou seja, a iniciativa do próprio cidadão em buscar o CRAS — é frequentemente inviabilizada pelas barreiras geográficas, logísticas e de informação.

A estratégia central deste eixo é a expansão do CadÚnico como instrumento dinâmico de planejamento, combinada com a operação de unidades itinerantes (barcos sociais e CRAS volantes) que levam os serviços às comunidades ribeirinhas, rurais e indígenas. A articulação com a Defensoria Pública e cartórios para emissão de documentação civil é parte indissociável desta estratégia, reconhecendo que o acesso a direitos começa com a existência legal do cidadão.

Para estas ações, os recursos derivam do Fundo Estadual de Assistência Social (FEAS), do Fundo de Promoção Social e Erradicação da Pobreza (FPS) e de emendas parlamentares (federais e estaduais). A infraestrutura será modernizada com a renovação da frota de CRAS/CREAS e a viabilização do PAC Digital para reduzir demandas reprimidas por documentos. O capital humano será priorizado pelo “Capacita SUAS”, esperando-se atingir mais de 1.000 profissionais da Assistência Social e áreas correlatas.





► Benefícios esperados

Estabilidade e previsibilidade no financiamento dos serviços, valorização e retenção dos profissionais do SUAS, melhoria da qualidade do atendimento e fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão dos municípios. Desse modo, garante-se a ampliação da cobertura da Proteção Social Básica e Especial, a redução das desigualdades regionais no acesso a serviços, a busca ativa de populações vulneráveis, a redução do tempo e do custo de deslocamento para os cidadãos. São formas de assegurar a presença do Estado em áreas rurais mais distantes.

*Buscar ativamente
é transformar
distância, isolamento
e burocracia em
acesso real a direitos*

► Meios de implementação

- **Mapeamento e priorização:** realizar um diagnóstico estadual, criando um ranking de municípios prioritários com base em indicadores de vulnerabilidade e cobertura, considerando o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).
- **Cofinanciamento estadual:** recompor o repasse anual do Cofinanciamento Estadual e viabilizar a criação de um fundo estadual de apoio à estruturação do SUAS, destinado ao cofinanciamento de projetos municipais de construção e reforma, com exigência de contrapartida mínima dos municípios.
- **Linha de crédito para equipamentos:** estruturar, via Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM), uma linha de crédito com juros baixos para que os municípios possam adquirir mobiliário, equipamentos de informática e veículos para as unidades.
- **Lancha da Assistência Social Estadual (LAS) e CRAS Volantes:** adquirir uma frota de lanchas e micro-ônibus adaptados para serem cedidos aos municípios ou consórcios intermunicipais, que ficarão responsáveis pela operação e pela equipe técnica.
- **Projeto Profissional SUAS:** promover o apoio técnico e o aprimoramento do SUAS por meio de equipes especializadas nas proteções sociais, no planejamento, no controle social, na vigilância socioassistencial e na integração orçamentária, fortalecendo uma rede de proteção social mais efetiva e justa, especialmente em cenários de emergência ou desastre.

- **PAC Digital:** implantar um sistema digital, o PAC Digital, para reduzir demandas reprimidas por documentos e ampliar o SUAS na forma digital, integrando sistemas de informação, vigilância socioassistencial e monitoramento.

► **Eixo 2: inclusão produtiva e geração de renda**

Este eixo parte do entendimento de que a superação definitiva da pobreza não se alcança apenas por meio de transferências de renda, mas requer a criação de capacidades e oportunidades que permitam às famílias gerar renda própria de forma sustentável. A inclusão produtiva no contexto amazônico deve respeitar os modos de vida e os sistemas produtivos locais, valorizando a pesca artesanal, o extrativismo, a agricultura familiar e as atividades ligadas à bioeconomia.

O eixo articula a modernização da transferência de renda estadual com ações de empoderamento feminino, oferta de microcrédito e uma política integrada de prevenção e reinserção voltada à dependência química, problema que compromete a autonomia econômica de famílias inteiras.

Transferência de renda em evolução permanente

A modernização da transferência de renda estadual visa fortalecer a política de proteção social no Amazonas por meio de uma abordagem contínua de avaliação, aperfeiçoamento e eventual expansão responsável. A estratégia busca assegurar maior efetividade do benefício, alinhando seu valor e cobertura às condições socioeconômicas da população e à capacidade fiscal do Estado.

A ação Bolsa Amazonas, aliada ao projeto Psico+Social, busca ampliar a proteção social por meio da expansão do Auxílio Estadual, fortalecendo o poder de compra e garantindo acesso a direitos básicos. Integrada ao acompanhamento psicossocial oferecido pelo Psico+Social, essa estratégia contribui para dinamizar a economia local e assegurar suporte contínuo e qualificado às famílias em situação de vulnerabilidade.

Com o uso das tecnologias de assistência social e o empoderamento feminino, por meio de iniciativas como o PAC Digital, SUAS Presente e Mulher que Empreende, as ações se tornarão motores de eficiência. A sustentabilidade futura dependerá da manutenção rigorosa do cofinanciamento e da profissionalização das equipes municipais na ponta.

► **Benefícios esperados**

Aprimoramento da efetividade e do alcance social da política de transferência de renda, permitindo que um número maior de famílias vulneráveis acesse direitos sociais básicos, conforme critérios técnicos e disponibilidade fiscal. Elevação do poder de compra das famílias atendidas, com impactos positivos sobre o consumo local e a inclusão social. Fortalecimento da participação feminina e redução das desigualdades de gênero. Por seu caráter transversal, essas ações devem dialogar com os demais eixos e contribuir para o dinamismo econômico dos municípios.

► Meios de Implementação

- **Modernização da transferência de renda estadual:** basear a implementação em um processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento, por meio da realização de análises periódicas sobre a adequação do valor do benefício e da cobertura, utilizando indicadores socioeconômicos atualizados e estudos técnicos como referência.
- **Expansão do número de beneficiários:** promover a ampliação de forma gradual e responsável, observando rigorosamente critérios de elegibilidade, focalização e sustentabilidade fiscal. Realizar avaliações recorrentes sobre o valor do benefício, considerando fatores como inflação, custo de vida e capacidade orçamentária do Estado.
- **Integração com políticas complementares:** integrar a estratégia a políticas sociais complementares, com foco na inclusão produtiva, na ampliação do acesso a serviços públicos e na promoção do desenvolvimento social. Assegurar a efetividade por meio de gestão fiscal responsável, com previsão de recursos na LOA e ajustes compatíveis com o equilíbrio das contas públicas.
- **Cooperação com a AFEAM e dignidade menstrual:** manter o Termo de Cooperação Técnica com a Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM) para a oferta de crédito exclusivo às mulheres (Crédito Rosa) e reforçar as dotações já existentes para a aquisição de absorventes higiênicos voltados às ações de dignidade menstrual.
- **Atuação intersetorial:** articular ações entre as áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, segurança pública e direitos humanos, com foco na recuperação da dignidade da pessoa humana e na reconstrução de projetos de vida.
- **Prevenção e educação social:** realizar campanhas permanentes de prevenção, ações educativas nas escolas, formação de professores e profissionais da rede pública, ações de fortalecimento familiar, ações comunitárias em áreas vulneráveis e projetos esportivos, culturais e educacionais para jovens.
- **Tratamento e recuperação:** fortalecer a Rede de Atenção Psicossocial e ampliar a atuação dos CAPS/AD em parceria com a Secretaria de Saúde. Fazer acordos de Cooperação Técnica com Comunidades Terapêuticas credenciadas, hospitais e unidades de saúde, garantindo acolhimento residencial, tratamento multidisciplinar, acompanhamento terapêutico e apoio psicossocial.
- **Acolhimento e Assistência Social:** criar casas de acolhimento transitório, ofertar atendimento por equipes de assistência social, garantir apoio psicológico e familiar, assegurar acesso a benefícios socioassistenciais e realizar acompanhamento por CRAS e CREAS.
- **Reinserção social e cidadania:** promover ações de capacitação profissional via Sistema S (SENAI, SENAC, SENAR), implementar ações de empregabilidade com o Selo

Ao proteger as famílias, a transferência de renda também impulsiona a economia local.

Empresa Parceira da Recuperação, incentivos fiscais e incentivos ao primeiro emprego, além de apoiar o empreendedorismo com microcrédito e assistência técnica.

- **Fontes de financiamento:** utilizar recursos do Orçamento Estadual, do Fundo Estadual Antidrogas, de convênios federais, de emendas parlamentares, de parcerias com o setor privado e de organismos internacionais.

► Eixo 3: povos e comunidades tradicionais

Este eixo reconhece a especificidade dos povos indígenas, ribeirinhos, quilombolas, extrativistas e demais comunidades tradicionais como grupos que demandam atenção diferenciada e culturalmente adequada. Com 74.546 famílias indígenas e 44.291 famílias ribeirinhas cadastradas no CadÚnico, o Amazonas concentra a maior diversidade de Grupos Populacionais Tradicionais e Específicos (GPTEs) do Brasil, exigindo que a política de assistência social seja capaz de dialogar com realidades radicalmente distintas.

► Benefícios Esperados

Ampliação do acesso às ações do Bolsa Família e da Tarifa Social e identificação de demandas e promoção da geração de renda por meio da inclusão produtiva. Ademais, as ações promovem a dignidade humana, a justiça social e o respeito à diversidade socio-cultural dos povos e comunidades tradicionais. Asseguram também o acesso qualificado às políticas de assistência social, saúde, educação e segurança alimentar; promovem a inclusão produtiva sustentável e a geração de renda; fortalecem a regularização e a proteção dos territórios tradicionais; combatem violações de direitos e a violência; valorizam culturas tradicionais e saberes ancestrais; e garantem atendimento intersetorial e itinerante em áreas remotas.

► Meios de Implementação

- **Ações de cadastramento descentralizado:** realizar ações municipais, com apoio do Estado, para atualização e inclusão cadastral, com ampla divulgação e priorização de famílias com renda de até ½ salário mínimo, especialmente nas comunidades de Grupos Populacionais Tradicionais e Específicos (GPTE), ribeirinhas, rurais e indígenas.
- **Documentação facilitada:** firmar parcerias com a Defensoria Pública e cartórios para a emissão de RG, CPF e certidões em territórios remotos.
- **Ação de inclusão produtiva:** promover qualificação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho com apoio do Sistema S (SENAI, SENAC e SENAR).
- **Projetos piloto e expansão para outros territórios:** implantar projetos piloto nos municípios de Santa Isabel do Rio Negro, São Gabriel da Cachoeira e Barcelos e, em seguida, expandi-los para outros territórios.

- **Público-alvo:** direcionar as ações às famílias em situação de vulnerabilidade social e aos Grupos Populacionais Tradicionais e Específicos (GPTE): povos indígenas, comunidades quilombolas, ribeirinhos, extrativistas, pescadores artesanais, povos de terreiro e comunidades tradicionais urbanas e periurbanas.

► Eixo 4: cultura, identidade e pertencimento

Este eixo parte do reconhecimento de que a proteção social não se limita ao atendimento de necessidades materiais: ela envolve também a valorização da identidade, o fortalecimento dos vínculos culturais e a promoção do pertencimento comunitário. Nesse sentido, o Governo tratará a política voltada à pessoa idosa como agenda integrada às demais áreas, ampliando e qualificando os serviços da SEAS, com atenção especial aos Centros de Convivência para Idosos (CCI). As ações de reforma, modernização e expansão dos Centros Estaduais de Convivência, articuladas aos projetos Corpo em Movimento e Convivência, buscam fortalecer o serviço de convivência por meio da ampliação e qualificação de espaços socioeducativos, culturais e esportivos. Essa estratégia integrada estimula a convivência, reforça vínculos e previne riscos sociais, ao mesmo tempo em que utiliza a atividade física como instrumento de autonomia, inclusão e participação comunitária.

► Benefícios Esperados

Redução do isolamento social da pessoa idosa, promoção da autonomia e da qualidade de vida, prevenção de doenças e agravos à saúde (como a depressão) e fortalecimento dos vínculos intergeracionais e comunitários. Promoção do serviço de convivência e fortalecimento de vínculos para a prevenção de situações de risco social entre as famílias mais vulneráveis, bem como utilização da atividade física como ferramenta de empoderamento e integração.

► Meios de Implementação

- **Cofinanciamento para implantação de CCIs:** viabilizar a criação de uma linha de financiamento estadual para apoiar a construção e o aparelhamento de Centros de Convivência para Idosos, priorizando municípios que ainda não possuem esse equipamento. Garantir, no âmbito da ação Amazonas Forte – Família e Idoso, apoio técnico e financeiro para oficinas de artesanato, dança, música, atividades físicas orientadas por profissionais de educação física e palestras sobre saúde e direitos.
- **Na assistência social:** ampliar e qualificar os serviços socioassistenciais, especialmente os Centros de Convivência para Idosos, voltados ao fortalecimento do vínculo comunitário e à prevenção do isolamento social.
- **Na cultura, esporte e lazer:** promover o acesso à cultura e a atividades físicas adaptadas, incentivar a inclusão digital da pessoa idosa e de sua família e estimular a participação social e intergeracional.

- **No campo dos direitos humanos e cidadania:** fortalecer a proteção contra violência, negligência e discriminação étnica, ampliar a orientação jurídica e o acesso a direitos e estimular o protagonismo social na construção das políticas públicas.
- **Expansão do SCFV:** ampliar a oferta do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, com o reforço e modernização das unidades existentes na cidade de Manaus.
- **Ampliar os espaços socioeducativos, culturais e esportivos:** integrar as diversas secretarias com gestão compartilhada de espaços físicos, fortalecendo a ação Corpo em Movimento.

► Eixo 5: mulheres, juventude e grupos vulneráveis

Este eixo articula as dimensões de gênero, geração e vulnerabilidades específicas, reconhecendo que mulheres, crianças, adolescentes, jovens e pessoas em situação de risco enfrentam formas particulares de exclusão que exigem respostas diferenciadas. O Programa Amazonas Forte Social fortalece os serviços de convivência para crianças e adolescentes por meio da expansão do Serviço de Convivência, da criação de novos Núcleos de Convivência em áreas urbanas e rurais e da integração de espaços socioeducativos e esportivos em gestão compartilhada, articulando as ações ao contraturno escolar. A transversalidade das questões de gênero e raça constitui princípio orientador de todas as ações deste eixo. Nesse sentido, as iniciativas previstas também se articulam ao enfrentamento da violência doméstica e sexual, em diálogo permanente com as políticas de segurança pública e direitos humanos.

► Benefícios Esperados

Redução do trabalho infantil e da evasão escolar. Desenvolvimento de habilidades socioemocionais, fortalecimento de vínculos e promoção do desenvolvimento integral na infância. Apoio e acompanhamento de gestantes e famílias na preparação para o nascimento. Fortalecimento dos vínculos familiares e do papel das famílias no cuidado. Proteção e promoção do desenvolvimento de crianças de 0 a 6 anos de idade. Fortalecimento da participação feminina, redução das desigualdades de gênero e melhoria das condições de vida e saúde das mulheres. Ampliação das ações Dignidade Menstrual, contribuindo para a redução da pobreza menstrual, a permanência no mercado de trabalho e impactos educacionais positivos, com melhoria do rendimento escolar e redução da evasão. Expansão da ação Psico+Social, voltada ao acolhimento de pessoas em situação de vulnerabilidade, incluindo o enfrentamento da violência contra a mulher como tema transversal.

Combater a violência e ampliar oportunidades são caminhos necessários para mudar vidas.

► Meios de Implementação

- **Expansão do SCFV:** criar Núcleos de Convivência, de forma a ampliar a oferta do serviço não somente no espaço físico do CRAS, mas também em diversas localidades urbanas e rurais.
- **Espaços socioeducacionais e esportivos:** integrar as diversas secretarias com gestão compartilhada de espaços físicos, além de articular diretamente com a SEDUC a realização das ações no contraturno escolar.
- **Cofinanciamento para acolhimento:** viabilizar ações de cofinanciamento estadual para construção, reforma e custeio de unidades de acolhimento, em parceria com os municípios, com base em diagnósticos de demanda regional. Atualmente, 26 municípios possuem unidades de acolhimento e 36 municípios não possuem essas unidades.
- **Articulação com o sistema de justiça:** fortalecer a articulação com o Tribunal de Justiça, o Ministério Público e a Defensoria Pública para agilizar processos de reintegração familiar ou, quando necessário, de encaminhamento para adoção.
- **Com Elas Sempre e dignidade menstrual:** reforçar as dotações já existentes para a aquisição de absorventes higiênicos voltados à dignidade menstrual.
- **Implantação do Psico+Social:** implantar a ação em pelo menos 15 municípios, com equipe técnica qualificada para oferta contínua de acolhimento e acompanhamento psicossocial às pessoas em situação de vulnerabilidade.



► Eixo 6: inovação, gestão, tecnologia e desenvolvimento territorial

Este eixo reconhece que a efetividade das políticas socioassistenciais depende de uma gestão qualificada, de sistemas de informação confiáveis e de tecnologias adaptadas ao contexto amazônico. A inovação, aqui, não é um fim em si mesma, mas um meio para garantir que os serviços cheguem com mais qualidade, eficiência e cobertura à população que deles precisa. A ação Escola SUAS Educação é uma política pública estratégica voltada ao fortalecimento da qualificação profissional no âmbito da SEAS, da educação permanente e da capacidade institucional do Sistema Único de Assistência Social. A ação parte do reconhecimento de que a efetividade da política de assistência social depende da formação continuada de gestores, trabalhadores, conselheiros e da rede socioassistencial, assegurando atendimento qualificado às famílias e aos indivíduos em situação de vulnerabilidade social, conforme os princípios da Constituição Federal de 1988 e da Lei Orgânica da Assistência Social.

► Benefícios Esperados

Desenvolvimento de competências político-pedagógicas e aprimoramento dos processos de trabalho, elevando a qualidade do atendimento, reduzindo inconsistências técnicas e falhas orçamentárias, ampliando a capacidade de planejamento municipal, fortalecendo o controle social e garantindo maior eficiência na aplicação dos recursos públicos. Oferta de educação permanente em vigilância socioassistencial, planejamento, orçamento e gestão do Fundo de Assistência Social, além do incentivo à inovação, à tecnologia e à gestão por resultados, fortalecendo a capacidade técnica e reduzindo a rotatividade das equipes.

► Meios de Implementação

- **Educação permanente:** criar a Escola do SUAS, nas modalidades presencial e EAD, baseada na realidade territorial; estruturar trilhas formativas por área (proteção básica, proteção especial, gestão e vigilância); ofertar cursos introdutórios obrigatórios para novos trabalhadores; e garantir formação continuada anual certificada.
- **Gestão e planejamento:** capacitação em elaboração de Plano de Assistência Social; Formação em monitoramento de indicadores; Treinamento em execução orçamentária e prestação de contas; e Uso qualificado de sistemas nacionais como CadÚnico e Prontuário SUAS.
- **Proteção social qualificada:** capacitar para a elaboração do Plano de Assistência Social; promover formação em monitoramento de indicadores; realizar

Quando a informação é confiável e a equipe é preparada, o atendimento ganha força e eficiência.

treinamento em execução orçamentária e prestação de contas; e qualificar o uso de sistemas nacionais, como CadÚnico e Prontuário SUAS.

- **Formação técnica especializada:** promover formação em abordagem familiar e matricialidade sociofamiliar; capacitar para o atendimento a públicos específicos (idosos, pessoas com deficiência, crianças e adolescentes e povos tradicionais); ofertar formação sobre enfrentamento à violência e violações de direitos; e realizar atualização sobre benefícios como o BPC e ações de transferência de renda.
- **Tecnologia e inovação no SUAS:** implantar plataforma digital de aprendizagem e Banco de boas práticas; desenvolver painéis de indicadores socioassistenciais e promover a digitalização de processos administrativos.
- **Controle social e participação:** assegurar formação continuada para conselheiros municipais; dar apoio técnico aos Conselhos de Assistência Social; capacitar para a realização de conferências; e estimular a produção de materiais pedagógicos acessíveis.
- **Público-alvo:** direcionar as ações a gestores estaduais e municipais, trabalhadores do SUAS, conselheiros de assistência social, técnicos da vigilância socioassistencial, rede socioassistencial pública e privada e profissionais das secretarias estaduais e municipais que atuam em parceria com a SEAS/AM.
- **Outras diretrizes:** realizar parcerias com universidades públicas e institutos federais; implementar certificação progressiva por competências; e promover avaliação periódica de impacto na qualidade dos serviços.

Plano de ação: metas, prioridades e execução no território

O Plano Estratégico de Desenvolvimento, por meio do Programa Amazonas Forte Social, reúne as ações voltadas à expansão, qualificação e fortalecimento do SUAS em todo o território amazonense, contemplando a infraestrutura de CRAS e CREAS, o atendimento itinerante pelas vias fluviais e iniciativas destinadas a idosos, crianças, mulheres, povos indígenas e populações em situação de rua.

A seguir, cada ação será detalhada com seus objetivos, responsáveis, prazos de execução, recursos necessários, resultados esperados, indicadores de monitoramento e metas, de modo a orientar a implementação, o acompanhamento e a avaliação contínua das políticas públicas previstas.

Importante ressaltar que os prazos apresentados no Plano de Ação indicam o horizonte estimado para implantação, expansão ou consolidação de cada iniciativa, com entregas progressivas ao longo da execução. Sempre que necessário, as ações poderão ter continuidade como políticas públicas permanentes, observadas as prioridades estratégicas, a disponibilidade orçamentária e os processos de avaliação e monitoramento.

Quadro 10 - Ação 1 - SUAS presente

Suas Presente

Expansão e fortalecimento da rede física de CRAS e CREAS, inclusive na forma digital (SUAS-Digital).

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	1
Status	PRIORIDADE
Descrição	Expansão e fortalecimento da rede física de CRAS e CREAS, inclusive na forma digital (SUAS-Digital)
Responsável institucional	SEAS, AFEAM, MDS e prefeituras
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** 85% dos municípios cobertos em até 5 anos.
- **Recursos necessários:** reforçar dotações já existentes no orçamento público para obras e contratações de serviços; reativar a linha de crédito AFEAM Pró-município para equipamentos.
- **Resultados esperados:** garantia da oferta dos serviços de assistência social em todo o território.
- **Indicadores de monitoramento:** % de municípios com CRAS/CREAS ativos; nº de unidades físicas implantadas, reformadas ou ampliadas; nº de atendimentos realizados via SUAS Digital.



Quadro 11 - Ação 2 - SUAS Itinerante

Suas Itinerante

Assistência social itinerante.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	2
Status	PRIORIDADE
Descrição	Assistência social itinerante
Responsável institucional	SEAS, municípios e, quando couber, apoio da Marinha
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** operacionalizar até 30 unidades itinerantes.
- **Recursos necessários:** implementação de lanchas (Barcos Sociais), micro-ônibus (CRAS Volantes) e contratação de equipes multifuncionais compartilhadas, atuando em conjunto com a ação Alimenta Amazonas (Barcos-Cozinha).
- **Resultados esperados:** inclusão de famílias ribeirinhas e indígenas no Cadastro Único em ações sociais; redução da insegurança alimentar.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de unidades itinerantes em operação; nº de comunidades/famílias ribeirinhas e indígenas atendidas; nº de famílias incluídas no Cadastro Único.

Quadro 12 - Ação 3 - Integra Suas Amazonas

Integra Suas Amazonas

Qualificação da gestão, recomposição do cofinanciamento e das equipes.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	3
Status	PRIORIDADE
Descrição	Qualificação da gestão, recomposição do cofinanciamento e das equipes
Responsável institucional	SEAS, UEA e COEGEMAS-AM
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** 100% dos trabalhadores capacitados e municípios fortalecidos.
- **Recursos necessários:** iniciar discussões com o Legislativo federal e a União para definir valores distintos de cofinanciamento federal, considerando o Piso Amazônico; dotação orçamentária regular e edital de concurso/contratação de equipes.
- **Resultados esperados:** estabilidade financeira do sistema por meio da recuperação, correção e restabelecimento dos repasses financeiros; retenção de profissionais qualificados da Assistência Social.
- **Indicadores de monitoramento:** % de trabalhadores capacitados; valor (R\$) recomposto do cofinanciamento estadual; taxa de rotatividade de profissionais do SUAS; nº de municípios com equipes completas.

Quadro 13 - Ação 4 - Amazonas que cuida

Amazonas que Cuida

Reforma, construção e ampliação de Centros de Convivência do Idoso (CCI) e ações de cidadania para a população idosa.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	4
Status	PRIORIDADE
Descrição	Reforma, construção e ampliação de Centros de Convivência do Idoso (CCI) e ações de cidadania para a população idosa
Responsável institucional	SES, SEAS-AM, SEJUSC, secretarias municipais, INSS
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** alcançar 80% dos municípios com Centros de Convivência do Idoso; Expandir em 40% o número de usuários atendidos até 10 anos; implantar as ações em pelo menos 15 municípios.
- **Recursos necessários:** criar linha de financiamento estadual para obras e apoio técnico, priorizando municípios que ainda não possuem o equipamento.
- **Resultados esperados:** redução do isolamento social da pessoa idosa; promoção da autonomia e qualidade de vida; prevenção de doenças (como depressão); fortalecimento dos vínculos intergeracionais e comunitários; promoção do envelhecimento ativo.

*Uma política séria
para a pessoa idosa
combate o isolamento
e amplia oportunidades
de viver bem.*

- **Indicadores de monitoramento:** nº de CCIs construídos/reformados/ampliados; nº de idosos atendidos; % de municípios com oferta de serviços para idosos.

Quadro 14 - Ação 5 - Nova chance

Nova Chance

Reestruturação e criação de unidades de acolhimento institucional.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	5
Status	PRIORIDADE
Descrição	Reestruturação e criação de unidades de acolhimento institucional
Responsável institucional	SEAS-AM, SEJUSC, órgãos municipais correlatos, TJ-AM
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** reduzir o déficit de vagas de acolhimento para crianças e adolescentes.
- **Recursos necessários:** suplementação de recursos para OSCs; cofinanciamento para construção, reforma e custeio.
- **Resultados esperados:** proteção integral para famílias em risco; reintegração familiar agilizada.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de vagas de acolhimento criadas; tempo médio de permanência até a reintegração familiar; % de reintegrações familiares concluídas.

Quadro 15 - Ação 6 - Crescer com direitos

Crescer com Direitos

Ampliação das ações Primeira Infância no SUAS.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	6
Status	PRIORIDADE
Descrição	Ampliação das ações Primeira Infância no SUAS
Responsável institucional	SEAS, com convênio com o MDS
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** ampliar em 40% o número de crianças e gestantes acompanhadas; garantir que 100% dos municípios priorizados realizem visitas domiciliares regulares e planos de acompanhamento familiar em até 10 anos.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** redução do trabalho infantil e da evasão escolar; desenvolvimento de habilidades socioemocionais; fortalecimento de vínculos; apoio a gestantes; proteção e educação de crianças de 0 a 6 anos.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de crianças acompanhadas; % de redução do trabalho infantil nas áreas atendidas; nº de gestantes acompanhadas; frequência escolar das crianças atendidas.

Quadro 16 - Ação 6 - Fomento Social Amazonas às OSCS

Fomento Social Amazonas às OSCs

Fomento Social Amazonas às Organizações da Sociedade Civil.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	7
Status	IMPORTANTE
Descrição	Fomento Social Amazonas às Organizações da Sociedade Civil
Responsável institucional	SEAS
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** elevar em 50% a destinação de recursos em relação à atual dotação orçamentária.
- **Recursos necessários:** suplementação de recursos para as OSCs.
- **Resultados esperados:** capilaridade e acesso a novas OSCs; inovação e diversidade de ações; fortalecimento do controle social e da cidadania; impacto específico no contexto amazônico.
- **Indicadores de monitoramento:** valor (R\$) repassado às OSCs; nº de OSCs apoiadas; nº de novos projetos implementados via OSCs.





Quadro 17 - Ação 8 - Fortalecimento dos Fundos Municipais

Fortalecimento dos Fundos Municipais

Fortalecimento dos Fundos Municipais de Assistência Social.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	8
Status	IMPORTANTE
Descrição	Fortalecimento dos Fundos Municipais de Assistência Social
Responsável institucional	SEAS
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** auxiliar a criação dos fundos municipais e assessorar a arrecadação em todos os municípios.
- **Recursos necessários:** dotação orçamentária para manter equipes de assessoramento municipal.
- **Resultados esperados:** estabelecimento de parcerias público-privadas; divulgação da dedução fiscal via imposto de renda; parcerias com universidades para projetos regionais; linha de crédito acessível aos municípios.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de municípios com fundos ativos e regulamentados; valor (R\$) captado via dedução fiscal; nº de parcerias público-privadas firmadas; nº de projetos financiados pelos fundos.

Fortalecer os fundos municipais é dar aos municípios mais capacidade de agir onde a necessidade aparece primeiro

Quadro 18 - Ação 9 - Rede de Convivência da Família e do Idoso

Rede de Convivência Social da Família e do Idoso

Reforma, modernização e ampliação da rede de convivência social da família e do idoso.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	9
Status	NECESSÁRIO
Descrição	Reforma, modernização e ampliação da rede de convivência social da família e do idoso
Responsável institucional	SEAS e AADESAM
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** modernização das 07 unidades na Capital; construção de 03 novos Centros (02 na Zona Leste e 01 na Zona Centro Oeste); criação de 35 unidades no interior.
- **Recursos necessários:** reforçar dotações já existentes no orçamento público para obras.
- **Resultados esperados:** fortalecimento do serviço de convivência e de vínculos; prevenção de situações de risco social entre as famílias mais vulneráveis.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de famílias beneficiadas; valor médio (R\$) do benefício repassado; impacto no consumo local (estimado).

Quadro 19 - Ação 10 - Bolsa Amazonas

Bolsa Amazonas

Modernização das ações de transferência de renda estadual: avaliação contínua e expansão responsável, dentro dos limites fiscais do Estado.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	10
Status	RECOMENDADO
Descrição	Modernização das ações de transferência de renda estadual: avaliação contínua e expansão responsável, dentro dos limites fiscais do Estado
Responsável institucional	SEAS e AADESAM
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** avaliar a adequação do valor do benefício estadual considerando a evolução das condições socioeconômicas e a capacidade fiscal do Estado; promover estudos para eventual ampliação da cobertura das ações.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** aperfeiçoamento da efetividade e do alcance social das ações; elevação do poder de compra das famílias beneficiadas; dinamização do consumo local; geração de efeitos positivos sobre a atividade econômica nos municípios; ampliação do acesso das populações vulneráveis.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de famílias beneficiadas; Valor médio (R\$) do benefício repassado; impacto no consumo local (estimado).

Quadro 20 - Ação 11 - Com Elas Sempre

Com Elas Sempre

Ações de dignidade menstrual e permanência feminina, por meio da ampliação da ação Dignidade Menstrual.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	11
Status	NECESSÁRIO
Descrição	Ações de dignidade menstrual e permanência feminina, por meio da ampliação da ação Dignidade Menstrual
Responsável institucional	SEAS, secretarias municipais, escolas e OSCs
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** alcançar 100% dos municípios.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** redução da pobreza menstrual; permanência da mulher no mercado de trabalho; melhoria no rendimento escolar; redução da evasão escolar feminina.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de mulheres atendidas; redução da evasão escolar entre meninas; nº de kits de dignidade menstrual distribuídos.



Quadro 21 - Ação 12 - Mulheres que Empreendem

Mulheres que Empreendem

Programa de empoderamento feminino e geração de renda, por meio da ampliação do programa Crédito Rosa.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	12
Status	NECESSÁRIO
Descrição	Programa de empoderamento feminino e geração de renda, por meio da ampliação do programa Crédito Rosa
Responsável institucional	SEAS, AFEAM, secretarias municipais e OSCs
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** alcançar 100% dos municípios.
- **Recursos necessários:** manter Termo de Cooperação Técnica com a AFEAM.
- **Resultados esperados:** promoção do empoderamento feminino; geração de renda e desenvolvimento local; ampliação do programa Crédito Rosa.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de mulheres beneficiadas com crédito; valor de crédito (R\$) concedido; taxa de inadimplência; % de mulheres que aumentaram a renda após 12 meses.

Quadro 22 - Ação 13 - Profissional Suas

Profissional Suas

Programa de qualificação e apoio à gestão do SUAS, por meio da ampliação do programa Integra SUAS.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	13
Status	NECESSÁRIO
Descrição	Programa de qualificação e apoio à gestão do SUAS, por meio da ampliação do programa Integra SUAS
Responsável institucional	SEAS e AADESAM
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** capacitar todos os profissionais que atuam na Assistência Social nos 62 municípios.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** ampliação do programa Integra SUAS com mão de obra técnica qualificada e conhecimentos específicos voltados ao fortalecimento e à qualificação do SUAS nos 62 municípios.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de municípios atendidos; nº de profissionais técnicos contratados; % de municípios com gestão SUAS regularizada.

Nenhuma política social avança sem profissionais preparados, valorizados e presentes no território.

Quadro 23 - Ação 14 - Corpo em Movimento

Corpo em Movimento

Programa de atividade física para idosos e adultos; ampliação do projeto Mais Vida.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	14
Status	NECESSÁRIO
Descrição	Programa de atividade física para idosos e adultos; ampliação do projeto Mais Vida
Responsável institucional	SEAS e AADESAM
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** implantar o Programa em 15 municípios em até 10 anos; ampliar em 30% o número de idosos e adultos atendidos em atividades físicas regulares.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** oferta de atividades físicas como ferramenta de empoderamento e integração; garantia de materiais necessários e de equipe técnica; fortalecimento de vínculos comunitários.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de participantes ativos nas atividades físicas; nº de oficinas e atividades realizadas; % de equipamentos adquiridos.



Quadro 24 - Ação 15 - Cadastro para Todos

Cadastro para Todos

Implantação de Cadastro Unificado para identificar famílias de baixa renda e aplicar programas em parceria com os municípios.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	15
Status	RECOMENDADO
Descrição	Implantação de Cadastro Unificado para identificar famílias de baixa renda e aplicar programas em parceria com os municípios
Responsável institucional	SEAS
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** ampliar o acesso a programas como Bolsa Família, Tarifa Social e BPC, por meio de Cadastro para Todos em áreas remotas.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** localização de famílias em áreas remotas garantindo que o Cadastro Único chegue onde a demanda espontânea não consegue; identificação de demandas e geração de renda via inclusão produtiva.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de famílias localizadas e cadastradas; % de aumento no Cadastro Único por município; nº de visitas domiciliares realizadas; nº de famílias incluídas em programas de renda.

Quadro 25 - Ação 16 - Psico+Social

Psico+Social

Programa de atendimento psicossocial; ampliação do projeto Psico+Social.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	16
Status	IMPORTANTE
Descrição	Programa de atendimento psicossocial; ampliação do projeto Psico+Social
Responsável institucional	SEAS e AADESAM
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** ampliar em 50% o número de atendimentos psicossociais em até 10 anos; implantar o programa Psico+Social em pelo menos 15 municípios.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** ampliação do projeto Psico+Social, com foco em acolhimento às pessoas em situação de vulnerabilidade; combate à violência contra a mulher como tema transversal.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de atendimentos psicossociais realizados; % de casos acompanhados com plano individual; nº de ações voltadas à violência contra a mulher.

Quadro 26 - Ação 17 - Suas nos Territórios

Suas nos Territórios

Estruturação de serviços socioassistenciais nas comunidades indígenas.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	17
Status	NECESSÁRIO
Descrição	Estruturação de serviços socioassistenciais nas comunidades indígenas
Responsável institucional	SEAS, com convênios junto ao MDS e à FUNAI
Prazo de implantação	Até 10 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** implantar 3 projetos piloto (municípios sugeridos: Santa Isabel do Rio Negro, São Gabriel da Cachoeira e Barcelos) e, em seguida, escalonar para outros territórios.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** estruturação de serviços socioassistenciais nas comunidades indígenas; ações de apoio técnico aos municípios envolvidos.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de comunidades indígenas atendidas; nº de unidades socioassistenciais implantadas; nº de profissionais capacitados para atuação intercultural; nº de famílias indígenas incluídas no Cadastro Único.

Quadro 27 - Ação 18 - Educação Permanente Suas

Educação Permanente Suas

Criação da Escola de Educação Permanente para trabalhadores, conselheiros e agentes de controle social do SUAS.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	18
Status	PRIORIDADE
Descrição	Criação da Escola de Educação Permanente para trabalhadores, conselheiros e agentes de controle social do SUAS
Responsável institucional	SEAS, em convênio com o MDS
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** implantar a Educação Permanente SUAS.
- **Recursos necessários:** reforçar dotações já existentes no orçamento público para obras e/ou reformas.
- **Resultados esperados:** oferta de formação e de capacitação fundamentada na Educação Permanente; atendimento das necessidades técnicas e operacionais dos trabalhadores do SUAS; disseminação de conhecimento e de competências político-pedagógicas conforme as necessidades do território.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de cursos ofertados; nº de trabalhadores capacitados/certificados; % de municípios com participação ativa.



Quadro 28 - Ação 19 - Superar

Superar

Programa Integrado de Enfrentamento ao Uso de Drogas e Reinserção Social.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	19
Status	PRIORIDADE
Descrição	Programa Integrado de Enfrentamento ao Uso de Drogas e Reinserção Social
Responsável institucional	SEAS, SES, SSP, Trabalho, SEDUC, SEDECTI, SEJUSC
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** implantar 8 unidades regionais em todo o Estado e 2 centros na capital, totalizando 10 unidades, com capacidade para 80 pessoas cada; contratar 1.200 vagas em comunidades terapêuticas conveniadas.
- **Recursos necessários:** reforçar dotações já existentes no orçamento dos órgãos envolvidos para as ações conjuntas.
- **Resultados esperados:** redução do consumo de drogas; diminuição da população em situação de rua associada à dependência química; fortalecimento das famílias; elevação da empregabilidade de pessoas em recuperação; melhoria da sensação de segurança; promoção da dignidade e da cidadania.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de unidades implantadas; nº de vagas contratadas em comunidades terapêuticas; % de redução do consumo de drogas nas áreas atendidas; nº de pessoas reinseridas no mercado de trabalho; nº de municípios e famílias atendidos.

Quadro 29 - Ação 20 - Alimenta Amazonas

Alimenta Amazonas

Programa de segurança alimentar por meio de restaurantes, cozinhas populares e Barcos-Cozinha itinerantes.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	20
Status	PRIORIDADE
Descrição	Programa de segurança alimentar por meio de restaurantes, cozinhas populares e Barcos-Cozinha itinerantes
Responsável institucional	SEAS e IDAM, em convênio com MDS e CONAB
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** manter e estruturar as unidades existentes na capital e implantar 35 unidades no interior.
- **Recursos necessários:** cofinanciamento estadual; integração com o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) (30% da agricultura familiar local).
- **Resultados esperados:** garantia de acesso à alimentação saudável e acessível para a população em situação de vulnerabilidade no Amazonas; ampliação da rede de segurança alimentar por meio de restaurantes e cozinhas populares, com implantação de Barcos-Cozinhas itinerantes navegando pelas calhas dos rios.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de unidades implantadas no interior; nº de refeições servidas por mês; % de alimentos adquiridos da agricultura familiar; nº de municípios atendidos pelos Barcos-Cozinha.

Com os Barcos-Cozinha, a segurança alimentar percorre as calhas dos rios e chega a mais amazonenses.



Quadro 30 - Ação 21 - Alimento para Todos

Alimento para Todos

Criação do Alimento para Todos do Estado do Amazonas.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	21
Status	PRIORIDADE
Descrição	Criação do Alimento para Todos do Estado do Amazonas
Responsável institucional	SEAS, com celebração de Parcerias Público-Privadas
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** operacionalizar o Projeto Piloto.
- **Recursos necessários:** garantir dotação orçamentária na LOA.
- **Resultados esperados:** assegurar à população carente o Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA); garantir acesso permanente e regular a alimentos de qualidade e em quantidades suficientes.
- **Indicadores de monitoramento:** toneladas de alimentos arrecadados; Nº de famílias beneficiadas; Nº de parceiros privados envolvidos.

Quadro 31 - Ação 22 - Verde e Nutritivo

Verde e Nutritivo

Programa de estímulo ao cultivo doméstico de espécies nativas para autonomia alimentar.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	22
Status	PRIORIDADE
Descrição	Programa de estímulo ao cultivo doméstico de espécies nativas para autonomia alimentar
Responsável institucional	SEAS e AADESAM
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** implantar o programa em pelo menos 20 municípios em até 10 anos.
- **Recursos necessários:** cofinanciamento estadual; integração com o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) 30% da agricultura familiar local.
- **Resultados esperados:** fortalecer as ações de Combate à Fome por meio do estímulo ao cultivo doméstico de espécies nativas, dando autonomia alimentar para famílias em estado de vulnerabilidade.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de famílias com hortas domésticas implantadas; nº de kits distribuídos; nº de famílias que relatam aumento da autonomia alimentar; nº de oficinas de capacitação; nº de pessoas capacitadas.

Quadro 32 - Ação 23 - Amazonas Forte - Água Limpa

Amazonas Forte — Água Limpa

Programa de acesso à água potável; tecnologias sociais de tratamento e reservação.

ATRIBUTO	DETALHAMENTO
Nº da ação	23
Status	PRIORIDADE
Descrição	Programa de acesso à água potável; tecnologias sociais de tratamento e reservação
Responsável institucional	SEAS e AADESAM, em parceria com Defesa Civil, FUNASA, prefeituras e organizações comunitárias
Prazo de implantação	Até 5 anos

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — ficha individual da ação.

- **Meta:** implantar o Programa nos 62 municípios, com distribuição de tecnologias sociais de tratamento e reservação de água e acompanhamento contínuo.
- **Recursos necessários:** cofinanciamento estadual.
- **Resultados esperados:** redução de doenças hídricas; promoção do armazenamento de água durante o período de estiagem no Amazonas.
- **Indicadores de monitoramento:** nº de famílias atendidas com sistemas de água; % de redução de doenças hídricas; nº de comunidades atendidas; nº de reservatórios instalados; nº de municípios atendidos.

Metas e indicadores de monitoramento

► Metas estratégicas

Quadro 33 - Metas estratégicas - Horizontes de 5 e 10 anos

Cobertura plena dos 62 municípios é meta do programa para 2036

Metas estratégicas do Programa Amazonas Forte Social organizadas em dois horizontes — até 5 anos e até 10 anos. As metas-baseline tomam 2025 como ponto de partida.

ÁREA DE IMPACTO	ATÉ 5 ANOS	ATÉ 10 ANOS
Cobertura de CRAS/CREAS	70% dos municípios com unidades ativas e estruturadas	95% dos municípios com cobertura plena
Unidades itinerantes (barcos/ônibus)	15 unidades operacionais	30 unidades operacionais
Famílias ribeirinhas/indígenas no CadÚnico	+15% de novas inclusões	+30% em relação à baseline 2025
Trabalhadores capacitados pelo SUAS Forte/Escola	60% dos profissionais capacitados	100% dos profissionais capacitados
Centros de Convivência do Idoso	50% dos municípios com CCI ativo	80% dos municípios com CCI ativo
Vagas de acolhimento institucional	Déficit reduzido em 30%	Déficit reduzido em 70%
Crianças acompanhadas — Infância Protegida	+20% em relação à baseline 2025	+40% em relação à baseline 2025
Municípios com Fundos Municipais ativos	50% dos municípios	75% dos municípios
Mulheres beneficiadas com Crédito Rosa	3.000 novas beneficiárias/ano	5.000+ beneficiárias/ano
Municípios com Dignidade Menstrual	60% dos municípios	70% dos municípios
Restaurantes/Cozinhas Populares no interior	15 novas unidades	35 novas unidades
Municípios com Plante em Casa	10 municípios	20 municípios
Municípios com Água Limpa em Casa	30 municípios	62 municípios (100%)
Atendimentos psicossociais (Monitora)	+25% em relação à baseline	+50% em relação à baseline

Fonte: Programa Amazonas Forte Social, 2026 — Plano de Metas e Indicadores.

► Sistema de avaliação e revisão: transparência e melhoria contínua

O sistema de monitoramento e avaliação do Programa Amazonas Forte Social baseia-se em três ciclos integrados: monitoramento contínuo (coleta e análise mensal de indicadores operacionais por meio dos sistemas nacionais RMA, VISDATA e SAA); avaliação intermediária (análise semestral de resultados com base nos indicadores de processo e produto, com geração de relatórios para a SEAS e para os conselhos); e avaliação de impacto (análise bienal dos efeitos das ações sobre as condições de vida da população, com metodologias de comparação antes-depois e grupos de controle).

O sistema de informação adotará o princípio da interoperabilidade, integrando dados do CadÚnico (CECAD), do CADSUAS, do VISDATA, do RMA (Registro Mensal de Atendimentos) e dos sistemas estaduais em um painel único de monitoramento, com dashboards acessíveis ao público, à gestão estadual e municipal e aos conselhos de assistência social. A periodicidade de revisão do plano será quadrienal, em consonância com o Pacto de Aprimoramento do SUAS, com possibilidade de revisões extraordinárias em caso de crises ou mudanças significativas no cenário estadual.

Governança e implementação

► Estrutura institucional

O **Programa Amazonas Forte Social** será coordenado pela Secretaria de Estado da Assistência Social (SEAS), como instância central de planejamento, monitoramento e coordenação intersetorial. A SEAS atuará em articulação com as seguintes instâncias:

- Conselho Estadual de Assistência Social (CEAS) — instância de controle social, participação e deliberação;
- Comissão Intergestores Bipartite (CIB) — pactuação entre Estado e municípios;
- Comissão Intergestores Tripartite (CIT) — pactuação entre União, Estado e municípios;
- Câmara Intersetorial de Segurança Alimentar e Nutricional do Amazonas (CAISAN/AM);
- Colegiado Estadual de Gestores Municipais de Assistência Social do Amazonas (COEGEMAS-AM);
- Núcleo de Educação Permanente (NUEP) — formação e qualificação dos profissionais do SUAS;
- Gabinete de Crise — respostas emergenciais a situações de calamidade.



► Coordenação intersetorial

Quadro 34 - Parcerias intersetoriais - eixos do programa

Sete eixos articulam SEAS com mais de quinze órgãos federais e estaduais

Mapa de parcerias intersetoriais por eixo de atuação do programa, com identificação dos órgãos copartícipes para a execução das ações.

EIXO DE ATUAÇÃO	SECRETARIAS E ÓRGÃOS PARCEIROS
Busca Ativa e Acesso a Direitos	SEAS, MDS, FUNAI, Defensoria Pública, Cartórios
Inclusão Produtiva e Geração de Renda	SEAS, AFEAM, SEDECTI, Sistema S (SENAI, SENAC, SENAR)
Povos e Comunidades Tradicionais	SEAS, MDS, FUNAI, SEJUSC, FUNASA, órgãos municipais
Cultura, Identidade e Pertencimento	SEAS, SECTUR, Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer
Mulheres, Juventude e Grupos Vulneráveis	SEAS, SEJUSC, SES, SSP, SEDUC, TJAM, MP
Inovação, Gestão e Desenvolvimento Territorial	SEAS, UEA, Institutos Federais, AADESAM, SEDECTI
Segurança Alimentar e Nutricional	SEAS, IDAM, SEPA, CONAB, MDS, Defesa Civil

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).





► Mecanismos de financiamento

O *Programa Amazonas Forte Social* adota uma estratégia diversificada de financiamento, reconhecendo que a escala e a complexidade dos desafios amazônicos exigem a mobilização de múltiplas fontes de recursos. A sustentabilidade financeira do Programa será garantida por meio de:

- **SUAS e cofinanciamento federal:** Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS), pisos da Proteção Básica e Especial, cofinanciamento para serviços específicos (PETI, Criança Feliz, Medidas Socioeducativas);
- **Orçamento estadual (requalificação de gastos):** gradual reorientação dos recursos hoje concentrados no Auxílio Estadual Amazonas para investimentos estruturantes na rede socioassistencial, sem redução do benefício — ampliando o impacto sistêmico do gasto público;
- **Fundo Estadual de Assistência Social (FEAS) e Fundo de Promoção Social (FPS):** destinação de recursos para ações estruturantes e emergenciais;
- **Emendas parlamentares federais e estaduais:** captação estratégica para obras, equipamentos e programas específicos;
- **Organismos internacionais:** BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), Banco Mundial, Agências das ONU (UNICEF, ONU Mulheres, PNUD, FAO) — financiamento de projetos de inovação, inclusão produtiva e segurança alimentar;
- **Parcerias público-privadas:** modelo Amazonas Forte – Fundo Social, dedução fiscal para fundos municipais, cooperação com setor privado para programas de inclusão produtiva;
- **Fundos climáticos internacionais:** aproveitamento de mecanismos de financiamento climático para ações de segurança alimentar, agricultura familiar e sustentabilidade, dado o potencial ambiental amazônico.

Matriz de riscos

Quadro 35 - Matriz de riscos do programa

Dez riscos críticos foram identificados, com estratégias de mitigação institucional

Matriz de gestão de riscos do Programa Amazonas Forte Social, classificando cada risco por probabilidade, impacto e estratégia de mitigação ativa pela SEAS-AM e parceiros.

Risco	Probabilidade	Impacto	Estratégia de Mitigação
Descontinuidade de programas por mudanças políticas	Média	Alto	Institucionalização em lei; pactuação na CIB/CIT; fortalecimento dos conselhos
Cortes orçamentários federais e estaduais	Média	Alto	Diversificação de fontes; fundos municipais; PPPs; emendas parlamentares
Alta rotatividade de profissionais do SUAS	Alta	Alto	Escola SUAS-Educação; recomposição do cofinanciamento; melhoria das condições de trabalho
Limitações logísticas amazônicas (cheias/secas)	Alta	Alto	Planejamento antecipado; unidades itinerantes; protocolos emergenciais; barcos sociais
Baixa capacidade de gestão municipal	Alta	Médio	Programa Promover; SUAS Forte; apoio técnico continuado da SEAS
Dificuldade de alcance a povos tradicionais	Alta	Alto	Programa Acolhimento Povos Tradicionais; busca ativa; equipes interculturais
Agravamento da insegurança alimentar (crises climáticas)	Média	Alto	Alimenta Amazonas; Banco de Alimentos; Plante em Casa; Água Limpa em Casa
Pressão migratória	Média	Médio	Articulação com políticas federais e organismos internacionais; SAIAF adaptado
Subnotificação de violações em áreas remotas	Alta	Médio	Busca ativa; capacitação de equipes; sistemas de informação integrados
Fragmentação intersetorial das políticas	Média	Alto	Coordenação da SEAS; instâncias de pactuação; metas intersetoriais compartilhadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Considerações sobre a interiorização

O Programa Amazonas Forte Social foi concebido dentro do Plano Estratégico de Desenvolvimento, com a missão de enfrentar um dos maiores desafios estruturais do Estado: garantir que a proteção social chegue a todo o território, especialmente às populações mais vulneráveis que vivem fora da capital. A interiorização não é apenas uma diretriz, mas a espinha dorsal do programa, pois responde diretamente ao chamado “fator amazônico”, do

qual falamos neste documento. A combinação entre vastidão territorial, dispersão populacional, predominância do transporte fluvial, baixa densidade demográfica e forte presença de povos e comunidades tradicionais faz dessas iniciativas uma necessidade estratégica para o Amazonas.

No âmbito da assistência social, as ações atuam de forma decisiva para superar essas barreiras. Iniciativas como SUAS Presente e SUAS Itinerante ampliam a rede física e itinerante de CRAS e CREAS, garantindo que o Estado esteja presente não apenas nos centros urbanos, mas também nas calhas dos rios, nas comunidades ribeirinhas e nos territórios indígenas. A expansão de unidades físicas, combinada ao uso de embarcações sociais, micro-ônibus e do SUAS Digital, reduz o risco de exclusão territorial e assegura que famílias antes invisíveis passem a ser acompanhadas, cadastradas e protegidas.

Ações como Integra SUAS Amazonas, Profissional SUAS e Educação Permanente SUAS são estratégicas para garantir que os 62 municípios tenham condições reais de executar a política. A qualificação das equipes, a recomposição do cofinanciamento e o apoio técnico contínuo fortalecem a governança local e asseguram que a política chegue ao território com qualidade e continuidade.

No âmbito da segurança alimentar e nutricional, a interiorização se materializa por meio de ações como o Alimenta Amazonas, que leva cozinhas e restaurantes populares ao interior, inclusive por meio de Barcos-Cozinha; Alimento para Todos, que articula doações e combate ao desperdício; Verde e Nutritivo, que estimula a autonomia alimentar das famílias; e Amazonas Forte – Água Limpa, que reduz doenças de veiculação hídrica e garante condições sanitárias básicas.

O conjunto das ações demonstra que a interiorização não é apenas geográfica, mas também social, cultural e econômica. O Plano Estratégico de Desenvolvimento reconhece que alcançar todo o território significa respeitar modos de vida, superar barreiras logísticas, adaptar metodologias e fortalecer vínculos comunitários. Ao integrar assistência social, segurança alimentar, inclusão produtiva, proteção de renda e apoio psicossocial, podemos construir uma rede de proteção que acompanhará as famílias em seus próprios territórios de vida, reduzindo desigualdades históricas e ampliando o acesso a direitos.

Assim, as ações competem de forma articulada para enfrentar os riscos identificados, fortalecer a presença do Estado e garantir que a proteção social chegue onde antes não chegava. A interiorização deixa de ser um desafio abstrato e se torna uma estratégia concreta de inclusão, cidadania e dignidade, capaz de transformar realidades e consolidar um modelo de desenvolvimento que respeita a diversidade amazônica.

A interiorização também depende da capacidade de gestão dos municípios.

Referências bibliográficas

1. AMAZONAS. **Agência Amazonas: Ligue 180: Central de atendimento à mulher no Amazonas registrou mais de 2,2 mil atendimentos em 2025.** Disponível em: <https://www.agenciaamazonas.am.gov.br/noticias/ligue-180-central-de-atendimento-a-mulher-no-amazonas-registrou-mais-de-22-mil-atendimentos-em-2025/>. Acesso em: 20 mar 2026.
2. _____. **Constituição do Estado do Amazonas.** Disponível em: <https://www.sema.am.gov.br/wp-content/uploads/2025/04/1.-Constituicao-do-Estado-do-Amazonas.pdf>. Acesso em: 20 mar 2026.
3. _____. **Lei Estadual nº 7.390, de 2025 – institui diretrizes de Formação e Capacitação Continuada de Mulheres para o Trabalho.** Disponível em: https://legisla.imprensaoficial.am.gov.br/diario_am/12/2025/7/16295. Acesso em: 20 mar 2026.
4. _____. **Lei Estadual nº 7.680, de 2025 - implementa políticas públicas para apoiar e proteger as mulheres que vivem em áreas rurais, quilombolas, indígenas e de comunidades tradicionais.** Disponível em: https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/documentoacessorio/2024/109206/lei_no_7.390_de_13_de_fevereiro_de_2025..pdf. Acesso em: 20 mar 2026.
5. _____. **Lei nº 2.358, de 1995 – Conselho Estadual de Assistência Social.** Disponível em: https://legisla.imprensaoficial.am.gov.br/diario_am/12/1995/11/7739?q=Lei+n%C2%BA+2.358. Acesso em: 20 mar 2026.
6. _____. **Lei nº 4.509, de 2017 – SUAS/AM.** Disponível em: <https://seas.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/Lei-4509-2017-Regulamenta-o-SUAS-no-AM-1.pdf>. Acesso em: 20 mar 2026.
7. _____. **Lei nº 5.317, de 2020 – Sistema e a Política de Segurança Alimentar e Nutricional do Estado do Amazonas.** Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2020/11097/5317.pdf>. Acesso em: 20 mar 2026.
8. _____. **Lei nº 5.550, de 2021 – Conscientização sobre a Menstruação e a Universalização do Acesso ao Protetor Menstrual Higiênico.** Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/11422/5550.pdf>. Acesso em: 20 mar 2026.
9. _____. **Lei nº 5.665, de 2021 – Auxílio Estadual.** Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/11577/5665.pdf>. Acesso em: 20 mar 2026.
10. _____. **Portal da Transparência.** Disponível em: <https://cecad.cidadania.gov.br/painel03.php>. Acesso em: 15 mar 2026.
11. _____. **Resolução Legislativa nº 960, de 2022 – Cria a Procuradoria Especial da Mulher.** Disponível em: <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2022/12233/960.pdf>. Acesso em: 20 mar 2026.
12. BRASIL. **Central de Atendimento à Mulher – Disque 180.** Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/ligue180>. Acesso em: 28 mar 2026.
13. _____. **Conselho Nacional de Assistência Social. Resolução CNAS nº 145/2004.** Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/snas/regulacao/visualizar.php?codigo=3395>. Acesso em: 20 mar 2026.
14. _____. **Conselho Nacional de Assistência Social. Resolução nº 01, de 21 de fevereiro de 2013.** Reordenamento do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos - SCFV, no âmbito do Sistema Único da Assistência Social. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://cmas.jundiai.sp.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01.2013.pdf>. Acesso em: 24 mar 2026.
15. _____. **Conselho Nacional de Assistência Social. Resolução nº 1.000, de 2024 - Repasse emergencial de recursos federais para a oferta de ações socioassistenciais nos Municípios dos Estados do Amazonas e Roraima com territórios Yanomami.** Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/snas/regulacao/visualizar.php?codigo=6784>. Acesso em: 28 mar 2026.

16. _____. **Conselho Nacional de Assistência Social. Resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009.** Aprova a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais. Brasília, DF, 2009. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/public/resolucao_cnas_n109_%202009.pdf. Acesso em: 24 mar 2026.
17. _____. **Constituição de 1988.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 20 mar 2026.
18. _____. **Decreto nº 1.948, de 1996 – regulamenta a Política Nacional do Idoso.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1948.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
19. _____. **Decreto nº 11.016, de 2022 - Cadastro Único – CADÚNICO.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11016.htm#art15. Acesso em: 25 mar 2026.
20. _____. **Decreto nº 11.533, de 2023 – Institui a Comissão Intersetorial de Enfrentamento da Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11533.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
21. _____. **Decreto nº 3.877, de 2001 - Cadastro Único – CADÚNICO.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3877.htm. Acesso em: 25 mar 2026.
22. BRASIL. **Decreto nº 4.377, de 2002 – Promulga a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, e revoga o Decreto no 89.460, de 20 de março de 1984.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4377.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
23. _____. **Decreto nº 6.040, de 2007.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6040.htm. Acesso em: 18 mar 2026.
24. _____. **Decreto nº 9.921, de 2019 – regulamenta a Política Nacional do Idoso.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9921.htm#art48. Acesso em: 28 mar 2026.
25. _____. **Lei nº 10.741, de 2003 – Estatuto da Pessoa Idosa.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.741.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
26. _____. **Lei nº 11.340, de 2006 - Lei Maria da Penha.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11340.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
27. _____. **Lei nº 13.104, de 2015 - prevê o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio e incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13104.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
28. _____. **Lei nº 13.146, de 2015 - Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).** Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/ligue180>. Acesso em: 28 mar 2026.
29. _____. **Lei nº 14.192, de 2021 - institui normas para prevenir e combater a violência política de gênero.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14192.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
30. _____. **Lei nº 14.423, de 2022 – Altera a Lei nº 10.741/2003.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14423.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
31. _____. **Lei nº 8.069, de 1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm. Acesso em: 28 mar 2026.
32. _____. **Lei nº 8.742, de 1993 – Lei Orgânica da Assistência Social.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8742.htm. Acesso em: 20 mar 2026.
33. _____. **Lei nº 8.842, de 1994 – Política Nacional do Idoso.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 28 mar 2026.

34. _____. Ministério da Cidadania. **Portaria nº 810, de 14 de setembro de 2022 - Define procedimentos para a gestão, operacionalização, cessão e utilização dos dados do Cadastro Único**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portaria/portaria-mc-no-810-de-14-de-setembro-de-2022>. Acesso em: 28 mar 2026.
35. _____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Cadastro Único da Assistência Social – CadSUAS: consulta externa**. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/cadsuas/visualizarConsultaExterna.html>. Acesso em: 20 mar 2026.
36. _____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Perguntas frequentes: Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – SCFV**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/suas/publicacoes/perguntas_frequentes_SCFV_2022.pdf. Acesso em: 25 mar 2026.
37. _____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **CECAD – Consulta, Seleção e Extração de Informações: Painel 03**. Disponível em: <https://cecad.cidadania.gov.br/painel03.php>. Acesso em: 26 mar 2026.
38. _____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Relatórios Interativos – Consulta por Município**. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/ri/relatorios/cidadania/#/selecao-municipio>. Acesso em: 27 mar 2026.
39. _____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Observatório do Cadastro Único – Painel de Informações**. Disponível em: <https://paineis.mds.gov.br/public/extensions/observatorio-do-cadastro-unico/index.html>. Acesso em: 28 mar 2026.
40. _____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social – NOB/SUAS**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/public/NOBSUAS_2012.pdf. Acesso em: 20 mar 2026.
41. _____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Política Nacional de Assistência Social – PNAS/2004**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: https://blog.mds.gov.br/redesuas/wp-content/uploads/2019/07/PNAS_2004.pdf. Acesso em: 28 mar 2026.
42. _____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/snas/documentos/livro%20Tipificaca%20Nacional%20-%202020.05.14%20%28ultimas%20atualizacoes%29.pdf>. Acesso em: 22 mar 2026.
43. _____. **Observatório do Cadastro Único**. Disponível em: <https://paineis.mds.gov.br/public/extensions/observatorio-do-cadastro-unico/index.html>. Acesso em: 28 mar 2026.
44. _____. **Secretaria de Avaliação, Gestão da Informação e Cadastro Único - SAGICAD**. Disponível em: <https://aplicacoes.cidadania.gov.br/vis/data3/data-explorer.php>. Acesso em: 28 mar 2026.
45. CONANDA. **Resolução CONANDA nº 113, de 2006 – Parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantias de Direitos da Criança e do Adolescente**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=104402>. Acesso em: 28 mar 2026.
46. IBGE. **Amazonas: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/panorama>. Acesso em: 23 mar 2026.
47. _____. **Cidades e Estados – Amazonas**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/panorama>. Acesso em: 15 mar. 2026.
48. _____. **Cidades e Estados – Manaus**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am/manaus.html>. Acesso em: 15 mar 2026.
49. _____. **PNAD Contínua 2025**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/novo-portal-destaques/44067-pnad-continua-reponderacao-em-2025.html>. Acesso em: 28 mar 2026.



Considerações Finais:

Um compromisso de Estado com a proteção, a dignidade e a vida

Ao concluirmos este segundo volume do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Amazonas, focado na Saúde, Assistência Social e Segurança Pública, reafirma-se que o progresso de um Estado não se sustenta apenas em índices econômicos ou estruturais. Ele depende da capacidade de garantir dignidade e qualidade de vida à população. Os temas abordados dialogam com os desafios mais sensíveis da sociedade amazonense, constituindo pilares para uma sociedade equilibrada e humana. Por isso, as propostas aqui apresentadas foram construídas sob diagnósticos técnicos, análise de dados, escuta institucional e compromisso com soluções de longo prazo.

Na Saúde, o Plano aponta o fortalecimento da atenção básica, ampliação hospitalar, modernização da gestão e o uso de tecnologias para reduzir desigualdades. Em um território de dimensões continentais, pensar a saúde exige planejamento contínuo e integração territorial eficiente. No campo da Assistência Social, evidencia-se a urgência de políticas permanentes de proteção às populações vulneráveis, enfrentando desigualdades e promovendo inclusão. O fortalecimento das redes de proteção e segurança alimentar é condição indispensável para a construção de um Amazonas mais solidário e equilibrado.

A Segurança Pública foi tratada como um assunto estratégico e transversal. O enfrentamento da criminalidade, do narcotráfico e dos crimes ambientais exige atuação coordenada entre inteligência, tecnologia e valorização das forças. Garantir segurança é assegurar o direito de viver com liberdade e confiança nas instituições. Este Plano propõe caminhos que reconhecem as particularidades do Amazonas e compreendem que políticas eficazes dependem de planejamento e cooperação entre Estado e sociedade.

Sabemos que os desafios são amplos. Transformações estruturais exigem compromisso político, responsabilidade e participação coletiva. Contudo, o futuro não se constrói pela inércia. O maior risco não está em enfrentar mudanças, mas em permanecer imóvel diante do presente. O Plano Estratégico permanece aberto ao diálogo e ao aprimoramento contínuo. Durante 2026, sugestões e estudos poderão ser encaminhados via e-mail para **amazonasfortedenovo@gmail.com**, fortalecendo este processo de construção coletiva. Avançar é uma escolha. Este documento representa a convicção de que o Amazonas pode construir um futuro mais seguro, justo, humano e forte para todos.

Anexo I: Leis estaduais no âmbito da Segurança Pública do Amazonas

INTRODUÇÃO

A consolidação histórica do arcabouço normativo da segurança pública do Amazonas resulta de meio século de produção legislativa, distribuída em cinco grandes ciclos institucionais. Apresenta-se a seguir o conjunto das leis estaduais que, isoladas ou em conjunto, estruturam o atual modelo do sistema, organizadas cronologicamente em blocos temáticos.

PRIMEIRO CICLO — FUNDAÇÃO INSTITUCIONAL DAS FORÇAS (1975–1991)

O primeiro ciclo consolidou as bases organizacionais das forças militares estaduais. A **Lei nº 1.143, de 1º de setembro de 1975**, dispôs sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Amazonas, e, três meses depois, a **Lei nº 1.154, de 9 de dezembro de 1975**, instituiu o Estatuto dos Policiais Militares, estabelecendo direitos, deveres, hierarquia e disciplina. Encerrando esse primeiro arco, a Lei nº 2.020, de 4 de abril de 1991, organizou o Sistema Estadual de Segurança Pública e estruturou a Secretaria de Segurança Pública do Estado, conferindo unidade ao conjunto.

SEGUNDO CICLO — CONSOLIDAÇÃO DA POLÍCIA CIVIL E DOS PLANOS DE CARREIRA (1994–2004)

Na década seguinte, a atenção legislativa concentrou-se na Polícia Civil. A **Lei nº 2.271, de 10 de janeiro de 1994**, dispôs sobre o regime jurídico e o estatuto dos servidores da Polícia Civil. A **Lei nº 2.591, de 4 de janeiro de 2000**, fixou o efetivo da Polícia Militar, posteriormente substituída quanto a esse aspecto. A **Lei nº 2.875, de 25 de março de 2004**, instituiu o Plano de Classificação de Cargos, Carreiras e Remuneração da Polícia Civil, completando o arranjo de profissionalização da carreira.

TERCEIRO CICLO — REFORMA INSTITUCIONAL DE 2007–2009

O terceiro ciclo, concentrado entre 2007 e o final de 2009, configura a reforma institucional mais abrangente do período recente, com a edição simultânea de leis delegadas que reorganizaram a estrutura de cada órgão. A **Lei Delegada nº 64, de 4 de maio de 2007**, criou o Instituto Integrado de Ensino de Segurança Pública (IESP). Em 18 de maio do mesmo ano, três leis delegadas concomitantes — **Lei Delegada nº 79**, sobre a Secretaria de Estado da Segurança Pública; **Lei Delegada nº 87**, sobre a Polícia Civil; e **Lei Delegada nº 88**, sobre o Corpo de Bombeiros Militar — definiram finalidades, competências, estruturas organizacionais e quadros de cargos comissionados.

Ainda nesse ciclo, a **Lei nº 3.204, de 21 de dezembro de 2007**, instituiu a Corregedoria-Geral do Sistema de Segurança Pública do Estado, e a **Lei nº 3.278, de 21 de julho de 2008**, estabeleceu o Regime Disciplinar dos servidores do Sistema. Encerrando o ciclo, a **Lei nº 3.318, de 19 de dezembro de 2008**, alterou dispositivos do Estatuto da Polícia Civil; a **Lei nº 3.329, de 23 de dezembro de 2008**, criou cargos de perito criminal e ajustou o plano de cargos da Polícia Civil; e a **Lei nº 3.472, de 24 de dezembro de 2009**, dispôs sobre o prêmio de incentivo ao cumprimento de metas de segurança pública.

QUARTO CICLO — RECONFIGURAÇÃO OPERACIONAL E REMUNERATÓRIA (2010–2014)

O quarto ciclo correspondeu a uma fase de reorganização operacional e de ajustes remuneratórios. A **Lei nº 3.514, de 8 de junho de 2010**, dispôs sobre a organização básica da Polícia Militar, atualizando o desenho de 1975. A **Lei nº 3.650, de 22 de agosto de 2011**, dispôs sobre a transformação das delegacias regionais e distritais vinculadas ao Departamento de Polícia do Interior da Polícia Civil.

O ano de 2012 foi particularmente denso. A **Lei nº 3.719, de 12 de março de 2012**, instituiu o Sistema Integrado de Segurança Pública do programa “Ronda no Bairro”, marco operacional cuja experiência informou o atual desenho do Programa Ronda Amazonas. Na mesma data, a **Lei Complementar nº 102, de 19 de março de 2012**, alterou dispositivos do Estatuto dos Policiais Militares, e a **Lei nº 3.725, de 19 de março de 2012**, dispôs sobre a remuneração dos Policiais Militares e Bombeiros Militares — instrumento posteriormente alterado pelas Leis nº 7.014/2024 e nº 7.445/2025. A **Lei nº 3.793, de 27 de agosto de 2012**, fixou o efetivo da Polícia Militar.

Em 2013, a **Lei nº 3.862, de 28 de fevereiro**, instituiu a Taxa de Utilização dos Serviços Especiais do Corpo de Bombeiros Militar. Em 13 de setembro de 2013, foi editada a **Lei nº 3.930**, que dispõe simultaneamente sobre a Corregedoria-Geral do Sistema de Segurança Pública e sobre a Ouvidoria e o controle social do Sistema. Encerrando esse ciclo, a **Lei Complementar nº 144, de 11 de julho de 2014**, alterou novamente o Estatuto dos Policiais Militares.

QUINTO CICLO — REESTRUTURAÇÃO RECENTE (2018–2025)

O ciclo mais recente concentra-se nos últimos sete anos e responde aos desafios contemporâneos do sistema. A **Lei nº 4.576, de 9 de abril de 2018**, dispôs sobre a reestruturação remuneratória de servidores da Polícia Civil. A **Lei Delegada nº 122, de 15 de outubro de 2019**, e a **Lei Delegada nº 123, de 31 de outubro de 2019**, dispuseram, respectivamente, sobre a organização administrativa do Poder Executivo Estadual e sobre as diretrizes do Poder Executivo, com definição das finalidades dos órgãos da administração direta.

No biênio 2020–2021, três leis foram editadas. A **Lei nº 5.147, de 2 de abril de 2020**, dispôs sobre a convocação de militares da reserva remunerada para o serviço ativo da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar. A **Lei nº 5.254, de 18 de setembro de 2020**, reorganizou e modernizou a estrutura administrativa da Polícia Civil. A **Lei nº 5.747, de 21 de dezembro de 2021**, instituiu o Serviço Extra Gratificado (SEG) para a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar.

Em 2023, a **Lei nº 6.347, de 31 de julho**, instituiu o Dia Estadual dos Veteranos Militares da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar. Em 19 de setembro de 2024, a **Lei nº 7.056** dispôs sobre a transformação do Subcomando de Ações de Defesa Civil (SUBCOMADEC) em Defesa Civil do Amazonas.

O ciclo recente é encerrado por três marcos legislativos de 2025. A **Lei nº 7.376, de 14 de janeiro de 2025**, estabeleceu as diretrizes da política estadual de segurança pública, fundamento legal direto desta proposta. A **Lei nº 7.741, de 3 de setembro de 2025**, instituiu o Sistema Estadual de Prevenção e Combate à Tortura. E a **Lei nº 7.943, de 27 de novembro de 2025**, instituiu o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP), que consolida a profissionalização da custódia prisional.

CONSIDERAÇÃO FINAL DO ANEXO

Este conjunto de 36 leis estaduais constitui o substrato normativo sobre o qual se assenta a Política de Estado da Segurança Pública do Amazonas. A revisão dos marcos regulatórios prevista na Ação 1 deste Plano deverá tomar este acervo como ponto de partida, com vistas a identificar lacunas, sobreposições e oportunidades de consolidação normativa, em consonância com o atual estágio de maturação institucional do sistema.

Anexo II: Matriz Pestel X Swot da Segurança Pública do Amazonas

Matriz de PESTELxSWOT da segurança pública do Amazonas

Análise estratégica organiza forças, fraquezas, oportunidades e riscos em seis dimensões

Cruzamento da metodologia PESTEL com a matriz SWOT para a leitura completa do cenário estratégico que sustenta o desenho do Plano e a gestão dos riscos da Política.

6 dimensões analíticas — política, econômica, sociocultural, tecnológica, ecológica e legal — organizam o cenário estratégico em quatro quadrantes simultâneos, evidenciando que cada fragilidade encontra contrapartida em oportunidade.

Dimensão: Política

Pontos Fortes (Strengths)

1. Existência de planos de integração regional voltadas à Segurança Pública, como o Pacto Amazônia;
2. Existência de Centro de Cooperação Policial Internacional implantado em Manaus;
3. Reconhecimento crescente da Amazônia como território estratégico para a segurança nacional, ampliando a atenção política ao tema;

Pontos Fracos (Weaknesses)

1. Baixo efetivo das forças de segurança estaduais (Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar);
2. Descontinuidade de políticas públicas decorrente de mudanças de governo e prioridades administrativas;
3. Descumprimento ou atraso na implementação de benefícios remuneratórios das forças de segurança estadual;
4. Desarticulação institucional do DETRAN-AM com as políticas de segurança pública;
5. Processo de implantação da Polícia Penal ainda em consolidação, gerando desafios para a gestão prisional;
6. Fragilidades na gestão do sistema penitenciário, especialmente no regime semiaberto;
7. Unidades Prisionais insuficientes no interior, gerando absurdamente custódia irregular de presos em delegacias;
8. Ausência de Guardas Municipais estruturadas e/ou legalizadas no interior (35 guardas, das quais 12 não legalizadas);
9. Baixa presença ostensiva do estado nos territórios - especialmente na faixa de fronteira, nas zonas de divisa e calhas de rio;
10. Indefinições na subordinação institucional entre a Polícia Civil e a Secretaria de Segurança referente ao Departamento de Polícia Técnico-Científica (DPTC), ferindo a legalidade quanto o gerenciamento;
11. Inexistência de corregedorias internas específicas para cada força policial, concentrando-se o controle disciplinar apenas na Corregedoria Geral, em desacordo com o modelo ideal de governança e integridade institucional;
12. Segurança Pública centralizada na pessoa do Secretário de Segurança (não existe uma política de Estado);
13. Burocracia na gestão de contratos, centralizados na SSP;

Oportunidades (Opportunities)	1. Celebração de acordos internacionais de cooperação em segurança pública, especialmente com países fronteiriços; 2. Integração entre políticas sociais e políticas de segurança pública, visando prevenção da criminalidade; 3. Celebrar convênios de cooperação operacional entre o Detran e a PRF para o monitoramento e fiscalização das rodovias federais no estado; 4. Possibilidade de recomposição do efetivo das forças de segurança pública (PMAM, PCAM, CBAM, Polícia Penal e Detran), mediante chamamento de aprovados em concursos vigentes e estudos de viabilidade para a realização de novos concursos; 5. Priorização da política de valorização e fortalecimento institucional das forças de segurança; 6. Realizar a Reforma Administrativa da Segurança Pública; 7. Criar o Batalhão de Fronteira da Polícia Militar;
Riscos (Threats)	1. Instabilidade política e descontinuidade de programas estruturantes na área de segurança pública; 2. Instabilidade política e socioeconômica em países fronteiriços, com impacto direto nas dinâmicas criminais transnacionais; 3. Pressões geopolíticas internacionais relacionadas à Amazônia que podem afetar a soberania e a governança territorial brasileira; 4. Conflitos fundiários, associados à violência e atuação de grupos criminosos; 5. Divergência entre grupos políticos de apoio ao governador; 6. Conjuntura política nacional divergente da política de estado do Amazonas, o que pode acarretar entre o desalinhamento das execuções de ações; 7. Desobediência às leis de promoção das forças de segurança;
Dimensão: Econômica	
Pontos Fortes (Strengths)	1. Arrecadação, diante da particularidade da dinâmica econômica da ZFM;
Pontos Fracos (Weaknesses)	1. Subfinanciamento histórico da segurança pública, o que impacta toda a estrutura e efetivo; 2. Baixo índice de investimento frente à despesa total (1,8% do orçamento nos últimos 6 anos), o que desestruturou todo o aparato de segurança pública do estado; 3. Elevado custo logístico das operações de segurança no Amazonas, em razão das distâncias e dificuldades de acesso; 4. Roubos nos rios (combustíveis e cargas em geral) pelos “piratas do rios”, repercutindo em prejuízo aos empreendedores, aumento de custos (inclusive segurança privada) e insegurança no ambiente de negócios; 5. Concentração da execução do orçamento na capital, em detrimento do interior; 6. Excesso de cargos comissionados, sem relação com atividade finalística e necessidade institucional, que consomem e comprometem o orçamento;
Oportunidades (Opportunities)	1. Criar programas de empregabilidade e inclusão produtiva de jovens, reduzindo a vulnerabilidade ao recrutamento por facções criminosas; 2. Ampliar a captação de recursos por meio de Emendas Parlamentares (federal e estadual), Fundo Estadual (FESPAM), Fundos Nacionais (FNSP, FUNPEN, FNDR e FUNAD) e Fundos Internacionais (Fundo Amazônia), considerando a relevância da Amazônia e dos problemas de fronteira e rotas de tráfico; 3. Fortalecimento da inteligência financeira das forças policiais, visando identificar e desarticular as fontes de financiamento do crime organizado; 4. Estímulo à bioeconomia e atividades econômicas sustentáveis, reduzindo a dependência de economias ilícitas;

Riscos (Threats)	1. Expansão da lavagem de dinheiro por meio de empreendimentos aparentemente lícitos associados ao narcotráfico (garimpo, extração madeireira, fundos de investimentos e outras atividades comerciais); 2. Perda de receitas públicas decorrente da ausência de políticas socioambientais eficazes; 3. Redução da Arrecadação pela informalidade e subfaturamento dos negócios (madeireiro e extrativismo vegetal, animal e mineral); 4. Falta de priorização orçamentária para a Segurança Pública, especialmente para a aquisição de bens de capital, licenças e contratos necessários à modernização tecnológica da segurança pública;
Dimensão: Sociocultural	
Pontos Fortes (Strengths)	1. Resiliência e organização social de comunidades tradicionais e ribeirinhas na vigilância de seus territórios; 2. Existência de instituições de formação e capacitação em segurança pública no estado; 3. A territorialidade Amazônica como fator global e estratégico para a soberania nacional (fronteiras, ambiental e cultural).
Pontos Fracos (Weaknesses)	1. Baixa credibilidade de instituições de segurança pública perante parte da população; 2. Presença de governança criminal (milícias) em bairros periféricos e municípios do interior; 3. Recrutamento sistemático de jovens por facções criminosas; 4. Custódia de presos em delegacias, especialmente no interior, gerando superlotação e desvio da função investigativa; 5. Baixa cultura institucional de elaboração de projetos estratégicos para captação de recursos (Emendas, fundos e parcerias privadas); 6. Alta incidência de violência a grupos vulneráveis (crianças, idosos, mulheres, LGBTQIA+, PCD e adictos); 7. Ausência de programas permanentes de capacitação do efetivo, voltados às peculiaridades territoriais e socioculturais da Amazônia; 8. Falta de integração interinstitucional e de ferramentas de gestão integrada; 9. Baixo nível de conhecimento da população sobre normas de segurança e prevenção à violência; 10. Deficiências no atendimento ao cidadão em delegacias, incluindo demora, falta de estrutura e percepção de mau atendimento; 11. Sensação de insegurança da população; 12. Ausência da cultura de integração entre a segurança pública e as áreas estratégicas de Estado (Assistência Social, Saúde, Educação, Esporte e Lazer etc.); 13. Elevado quantitativo de efetivo à disposição de outros entes ou poderes;
Oportunidades (Opportunities)	1. Fortalecimento de conselhos comunitários de segurança; 2. Desenvolvimento de estratégias de comunicação institucional mais eficazes com a população; 3. Criar protocolo de proteção a agentes públicos da segurança, testemunhas e vítimas; 4. Definição dos municípios-polo de segurança pública, visando melhor territorialização das ações governamentais; 5. Integrar os municípios na construção da política de estado da segurança pública; 6. Fortalecimento da cultura de polícia de proximidade, integrada às políticas sociais de prevenção à violência e de apoio a famílias vulneráveis, incluindo dependentes químicos e populações de baixa renda; 7. Criar parcerias entre do governo do estado com o Sistema S, para treinamento profissional, assistência social, consultoria e lazer para a população em vulnerabilidade social;

Riscos (Threats)	1. Ampliação do controle territorial por facções transnacionais e nacionais (fortalecimento do crime organizado); 2. Infiltração do Crime Organizado nas instituições; 3. Intensificação do recrutamento de jovens, mulheres e adolescentes pelo crime organizado; 4. Esvaziamento econômico de territórios dominados pelo crime, reduzindo oportunidades legais de trabalho; 5. Consolidação do crime organizado como mediador social, substituindo o estado em determinadas áreas (ex. prestação de serviços informais à população); 6. Utilização de eventos culturais e festas clandestinas como vetores de criminalidade, incluindo tráfico de drogas, exploração sexual e crimes patrimoniais; 7. Ameaça as atividades dos povos originários (quilombolas, comunidades ribeirinhas e indígenas), além de comprometer sua sobrevivência socioeconômica e cultura; 8. Intimidação das comunidades, por parte do crime organizado, para não aderirem às políticas;
Dimensão: Tecnológica	
Pontos Fortes (Strengths)	1. Implantação inicial de bases fluviais (Ex.: Base Arpão); 2. Gestão do Centro Integrado de Comando e Controle - CICC, na Capital; 3. Existência de Sistema de Monitoramento Telemático; 4. Existência do IESP - Instituto de Ensino Segurança Pública, vinculado à Secretaria de Segurança Pública;
Pontos Fracos (Weaknesses)	1. Sistemas de monitoramento e gestão operacional insuficientes e não integrados; 2. Monitoramento Incipiente das principais calhas de rios (Amazonas, Solimões e Negro); 3. Ausência infraestrutura tecnológica estruturada para o interior do estado; 4. Infraestrutura insuficiente do Departamento Técnico-Científico, comprometendo a produção pericial; 5. Número insuficiente de delegacias funcionando 24 horas, diante da demanda elevada; 6. Infraestrutura tecnológica precária para registro virtual de ocorrências; 7. Baixo nível de preparação tecnológica para combate a crimes cibernéticos; 8. Ausência de plataforma integrada que consolide dados biométricos e informações de identificação dos custodiados em todo o sistema prisional. 9. Dificuldade de acesso e integração de bases de dados institucionais (CNH, prontuários médicos, registros carcerários, entre outros); 10. Ausência de IML, Instituto de Criminalística e Instituto de Identificação no interior; 11. Falta de investimentos na infraestrutura das delegacias e companhias integradas da polícia miliar; 12. Falta de política de integração de inteligência para combater as fontes de financiamento do crime organizado e proteger os territórios onde as dinâmicas se consolidam; 13. Quantidade insuficiente de bases terrestres e fluviais para vigilância do crime organizado e ambientais, nas principais calhas de rios do estado do Amazonas;

Oportunidades (Opportunities)	1. Uso de IA, Satélites e drones de longo alcance para monitoramento territorial; 2. Ampliar o número de bases fluviais, fixas e móveis com infraestrutura tecnológica, em territórios estratégicos, conforme a inteligência da segurança pública; 3. Aquisição de tecnologias para detecção de infiltração criminosa em instituições públicas e/ou privadas; 4. Expansão do modelo do CICC para municípios do interior; 5. Estabelecer nova dinâmica ao Termo Circunstanciado de Ocorrência - TCO; 6. Integração e informatização dos sistemas de registro, investigação e análise criminal; 7. Ampliação da infraestrutura digital das delegacias do interior (internet, equipamentos e redes); 8. Implantação de infraestrutura robusta de armazenamento de dados (áudios, vídeos, perícias e depoimentos); 9. Implantação de totens de autoatendimento para registro de boletins de ocorrência;
Riscos (Threats)	1. Uso crescente de criptografia e tecnologias avançadas por organizações criminosas; 2. Assimetria tecnológica entre o aparato estatal e o crime organizado; 3. Vulnerabilidades na proteção de dados e sistemas, decorrentes de roubos de dispositivos e ataques cibernéticos.
Dimensão: Ecológica	
Pontos Fortes (Strengths)	1. Visibilidade Global da Amazônia como território estratégico para o mundo (Preservação vs Crime); 2. Reconhecimento da Amazônia como reserva estratégica de recursos naturais;
Pontos Fracos (Weaknesses)	1. Extrema dificuldade logística decorrente da densidade da floresta e da extensão da malha hidrográfica; 2. Financiamento de crimes ambientais por organizações criminosas, como estratégia de diversificação de atividades ilícitas e lavagem de dinheiro; 3. Ausência de sistemas integrados de monitoramento ambiental com enfoque em segurança pública; 4. Estrutura insuficiente da Delegacia Especializada em Crimes contra o Meio Ambiente (DEMA).
Oportunidades (Opportunities)	1. Parcerias nacionais e internacionais para combate integrado ao narcotráfico e crimes ambientais; 2. Ampliação de ações preventivas de fiscalização ambiental; 3. Criação de uma unidade especializada para enfrentamento dos crimes ambientais, com estrutura e meios operacionais compatíveis com suas atribuições;
Riscos (Threats)	1. Consolidação da chamada “narcoecologia”, caracterizada pela interconexão entre narcotráfico, garimpo ilegal, desmatamento e outros crimes ambientais; 2. Migração dos crimes no território;

Dimensão: Legal	
Pontos Fortes (Strengths)	1. Existência de legislação que possibilita integração entre forças federais, estaduais e municipais; 2. Implementação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP); 3. Prorrogação da Zona Franca de Manaus até 2073, garantindo estabilidade econômica regional; 4. Possibilidade de utilização de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Regional para fomentar soluções tecnológicas na segurança pública; 5. Possibilidade de utilização de Recursos do Fundo Amazônia para combater crimes ambientais; 6. Existência do Fundo Estadual de Segurança Pública (FESPAM);
Pontos Fracos (Weaknesses)	1. Subnotificação e baixa resolutividade de crimes transfronteiriços; 2. Marco legal de segurança pública fragmentado e desatualizado frente às dinâmicas criminais contemporâneas dos territórios; 3. Falta de legislação para dar autonomia ao Departamento de Inteligência da Política Civil;
Oportunidades (Opportunities)	1. Atualização legislativa para tipificação de fenômenos como governança criminal e crimes ambientais de grande escala (ecocídio); 2. Eventual aprovação da PEC da Segurança Pública, ampliando instrumentos institucionais; 3. Institucionalização de territórios estratégicos de segurança pública (região metropolitana, faixa de fronteira, zonas de divisa e calhas de rios); 4. Institucionalizar o “Programa Ronda Amazonas”, visando consolidar a normatização de programas estaduais de policiamento e prevenção; 5. Criação de polícia legislativa, permitindo retorno de policiais cedidos ao Legislativo às atividades operacionais; 6. Regulamentação da cessão de agentes de segurança a outros órgãos; 7. Auxiliar os municípios na legalização e criação das guardas municipais; 8. Estruturação definitiva da Polícia Penal; 9. Revisão e atualização das legislações pertinentes às forças de segurança, no que couber, para operacionalizar a Política de Estado; 10. Estruturação das Corregedorias internas das forças de segurança.
Riscos (Threats)	1. Infiltração do crime organizado em instituições jurídicas, administrativas, políticas e operacionais; 2. Morosidade do sistema judicial, reduzindo a efetividade das ações de segurança pública; 3. Polarização política neutralizar as alterações legislativas que possibilitariam a implantação da política de Estado da segurança pública;

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Anexo III: Síntese dos Objetivos Específicos e Ações Estruturantes

Este anexo consolida, em formato resumido, os 8 (oito) Objetivos Específicos do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Segurança Pública do Amazonas e as 23 (vinte e três) ações estruturantes que operacionalizam cada objetivo. O detalhamento técnico de cada ação — síntese, prazo, responsável, recursos necessários e resultados esperados — encontra-se no item 5 deste Plano.

Objetivo 1 – Revisar e adequar o arcabouço jurídico e institucional

- Ação 1 – Revisão dos marcos regulatórios da segurança pública

Objetivo 2 – Reestruturar o modelo organizacional da segurança pública

- Ação 2 – Reestruturação do Sistema Estadual de Segurança Pública do Amazonas
- Ação 3 – Criação do Programa de Segurança Pública “Ronda Amazonas”
- Ação 4 – Celebração de Acordos de Cooperação Técnica para a execução da Política de Estado

Objetivo 3 – Restabelecer a presença estatal e o controle dos territórios prioritários

- Ação 5 – Operacionalizar o Ronda nos Bairros, na capital
- Ação 6 – Operacionalizar o Ronda nos Municípios, no interior
- Ação 7 – Operacionalizar o Ronda nos Rios, na capital e no interior

Objetivo 4 – Fortalecer a segurança comunitária e ampliar políticas de prevenção social

- Ação 8 – Operacionalizar o Ronda Social, na capital e interior
- Ação 9 – Criação do Centro Integrado de Atendimento à População – Fábrica Cidadã

Objetivo 5 – Expandir a infraestrutura operacional das forças de segurança

- Ação 10 – Expandir o Centro Integrado de Comando e Controle para territórios estratégicos
- Ação 11 – Criar Núcleos Territoriais de Inteligência no interior
- Ação 12 – Reestruturar delegacias e quartéis militares, da capital e do interior

- Ação 13 – Construir unidades prisionais em territórios estratégicos
- Ação 14 – Fortalecimento da capacidade operacional das forças de segurança estaduais
- Ação 15 – Criar bases integradas avançadas das forças de segurança em áreas de difícil acesso

Objetivo 6 – Valorizar e ampliar o efetivo, modernizando a formação e a capacitação

- Ação 16 – Criar o Programa Estruturado de Valorização Profissional das Forças de Segurança
- Ação 17 – Recompôr o efetivo das forças de segurança do Estado do Amazonas
- Ação 18 – Instituir o Programa Permanente de Capacitação Prática e Continuada
- Ação 19 – Instituir o Programa de Capacitação Integrada do Ronda Social

Objetivo 7 – Garantir infraestrutura digital integrada para operações e inteligência

- Ação 20 – Operacionalização do Protocolo Ronda Digital
- Ação 21 – Ampliar a conectividade das Forças de Segurança Pública do Amazonas

Objetivo 8 – Fortalecer a governança do sistema de segurança pública

- Ação 22 – Instituir a Governança do Sistema Integrado de Segurança Pública do Amazonas
- Ação 23 – Criação dos Conselhos de Segurança Comunitários

Glossário de siglas

ADI - Ação Direta de Inconstitucionalidade

ADPF - Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental

AGIR - Associação de Gestão, Inovação e Resultados — Organização Social de Saúde

AIH - Autorização de Internação Hospitalar

ALEAM - Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APF - Atenção Primária Fluviais

APS - Atenção Primária à Saúde

ASPS - Ações e Serviços Públicos de Saúde

BPA - Boletim de Produção Ambulatorial

CADSUAS - Sistema de Cadastro do Sistema Único de Assistência Social

CadÚnico - Cadastro Único

CAPS - Centro de Atenção Psicossocial

CAPS AD - Centro de Atenção Psicossocial — Álcool e Drogas

CAPSi - Centro de Atenção Psicossocial Infanto-juvenil

CEAS - Conselho Estadual de Assistência Social

CECF - Centro de Convivência da Família

CECI - Centro de Convivência do Idoso

CEGS - Coeficiente de Equidade Geográfica

CERDQ-AM - Centro Estadual de Referência em Dependência Química do Amazonas

CES - Conselho Estadual de Saúde

CESMAM - Centro de Saúde Mental do Amazonas

CF - Constituição Federal (CF/1988)

CGE-AM - Controladoria-Geral do Estado do Amazonas

CIB - Comissão Intergestores Bipartite

CIB/AM - Comissão Intergestores Bipartite do Amazonas

CICC - Centro Integrado de Comando e Controle

CICC-AM - Centro Integrado de Comando e Controle do Amazonas

CID - Classificação Internacional de Doenças

CIT - Comissão Intergestores Tripartite

CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social

CNES/MS - Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde

CNRAC - Central Nacional de Regulação de Alta Complexidade

CONASS - Conselho Nacional de Secretários de Saúde

CRAS - Centro de Referência de Assistência Social

CRATOD - Centro de Referência de Álcool, Tabaco e Outras Drogas

CRDQ - Centro de Reabilitação Ismael Abdel Aziz

CREAS - Centro de Referência Especializado de Assistência Social

DATASUS - Departamento de Informática do SUS

DCNT - Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT)

DSEI - Distrito Sanitário Especial Indígena

DSEI-AM - Distrito Sanitário Especial Indígena do Amazonas

eAPF - Equipes de Atenção Primária Fluviais

ESF - Estratégia Saúde da Família

FAEC - Fundo de Ações Estratégicas e Compensação

FCECON - Fundação Centro de Controle de Oncologia do Estado do Amazonas

FHAJ - Fundação Hospital Adriano Jorge

FHCFM - Fundação Hospital do Coração Francisca Mendes

FHEMOAM - Fundação de Hematologia e Hemoterapia do Amazonas

FMT-HVD - Fundação de Medicina Tropical Dr. Heitor Vieira Dourado

FUHAM - Fundação Hospitalar de Hematologia e Hemoterapia do Amazonas

FVS-RCP - Fundação de Vigilância em Saúde Dra. Rosemary Costa Pinto

HPS - Hospital e Pronto-Socorro

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH-H - Índice de Desempenho Hospitalar

IESP - Instituto Integrado de Ensino de Segurança Pública

INDSH - Instituto Nacional para o Desenvolvimento do Sistema de Saúde — Organização Social

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)

LOA - Lei Orçamentária Anual

LOAS - Lei Orgânica da Assistência Social

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MAC - Média e Alta Complexidade

MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome

MP-AM - Ministério Público do Estado do Amazonas

MROSC - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

NAP - Núcleo de Auditoria e Performance

OS - Organizações Sociais

PAIF - Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família

PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários

PEDSP-AM - Plano Estratégico de Desenvolvimento da Segurança Pública do Amazonas

PIB - Produto Interno Bruto

PIM - Polo Industrial de Manaus

PNAB - Política Nacional de Atenção Básica

PNAS - Política Nacional de Assistência Social

PNDA - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

PNSPDS - Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social

PPP - Parceria Público-Privada

PRF - Polícia Rodoviária Federal

PSB - Proteção Social Básica

RAPS - Rede de Atenção Psicossocial

RCGF - Relatório de Controle de Gastos Fiscais — SEFAZ-AM

RDQA - Relatório Detalhado do Quadrimestre Anterior

RMA - Registro Mensal de Atendimento

RNDS - Rede Nacional de Dados em Saúde

ROI - Retorno sobre Investimento (Return on Investment)

SAB - Score de Atenção Básica — indicador composto de desempenho da APS

SAMU - Serviço de Atendimento Móvel de Urgência

SCFV - Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos

SEAP-AM - Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Amazonas

SEAS - Secretaria de Estado de Assistência Social do Amazonas

SEDECTI - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação

SEFAZ-AM - Secretaria de Estado de Fazenda do Amazonas

SEGRES - Sistema Estadual de Gestão por Resultados em Segurança

SEGRES-AM - Sistema Estadual de Gestão por Resultados em Segurança do Amazonas

SESAI - Secretaria Especial de Saúde Indígena

SES-AM - Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas

SIA - Sistema de Informações Ambulatoriais

SIAFE - Sistema Integrado de Administração Financeira e Contábil

SIGTAP - Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos

SIH/DATASUS - Sistema de Informações Hospitalares (SIH)/Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS)

SIM - Sistema de Informação sobre Mortalidade

SINAN - Sistema de Informação de Agravos de Notificação

SINASC - Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos

SINESP - Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública

SIOPS - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde

SIOPS/FNS - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde / Fundo Nacional de Saúde

SI-PNI - Sistema de Informação do Programa Nacional de Imunizações

SISAN - Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional

SISAN-AM - Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional do Amazonas

SISBIN - Sistema Brasileiro de Inteligência

SISREG - Sistema Nacional de Regulação

SNT - Sistema Nacional de Transplantes

SPA - Substâncias Psicoativas

SRT - Serviços Residenciais Terapêuticos

STEMI - Infarto Agudo do Miocárdio com Supradesnívelamento do Segmento ST

STF - Supremo Tribunal Federal

SUAS - Sistema Único de Assistência Social

SUS - Sistema Único de Saúde

SUSP - Sistema Único de Segurança Pública

TCC - Terapia Cognitivo-Comportamental

TCE-AM - Tribunal de Contas do Estado do Amazonas

TFD - Tratamento Fora do Domicílio

UAAs - Unidades Avançadas de Atendimento

UBS - Unidade Básica de Saúde

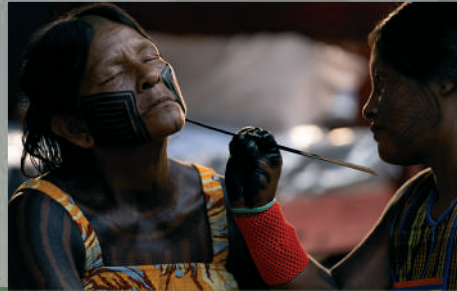
UEA - Universidade do Estado do Amazonas

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UPA - Unidade de Pronto Atendimento

UTI - Unidade de Terapia Intensiva

ZFM - Zona Franca de Manaus



PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO AMAZONAS



EIXO 03



OMAR AZIZ

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

► EIXO 03 ◀

OMAR AZIZ

PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

► EIXO 03 ◀

OMAR AZIZ

Um projeto integrado para um Amazonas mais forte

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

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

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

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

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

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

Omar Aziz



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

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

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

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

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

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

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

Agradecimentos

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

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

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



Canal aberto de Participação Cidadã

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

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

01. EDUCAÇÃO

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

02. MEIO AMBIENTE

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

03. CULTURA

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

04. FAPEAM

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

05. CETAM

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

06. HABITAÇÃO

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

07. GOVERNO DIGITAL

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

08. POLÍTICAS INDÍGENISTAS

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

09. OUTROS ÓRGÃOS ADM

01. Educação

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



PARTE 01

Programa estadual para a educação do Amazonas

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

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

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

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

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

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

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

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

Arquitetura geral da estratégia educacional

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

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

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

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

O paradoxo que precisa ser enfrentado

A Constituição Federal garante que, no mínimo, 25% da receita líquida de impostos estaduais sejam destinados à educação. O novo FUNDEB, renovado em 2020, ampliou expressivamente os repasses federais. O Amazonas figura entre os estados beneficiários da complementação-VAAF¹ da União ao FUNDEB em 2024 — situação que indica capacidade fiscal abaixo do patamar mínimo nacional do VAAT (R\$ 8.181,15 em 2023, conforme

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Uma análise do macroambiente externo

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

Quadro 1 — Matriz PESTEL x SWOT da cultura do Amazonas

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

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

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

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

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

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

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

As seis premissas orientadoras

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

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

Módulo I: Para que serve a escola

► O processo educativo e a estrutura curricular

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

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

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

► Educação Infantil: o início da jornada

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

Competências estruturantes da Educação Infantil



► Ensino Fundamental: etapa de grandes desafios

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

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

Competências e conhecimentos estruturantes do Ensino Fundamental:



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

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

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

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

► Ensino Médio: etapa final da Educação Básica

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





► Compromisso Nacional Toda Matemática: adesão estadual e municipal

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

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

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

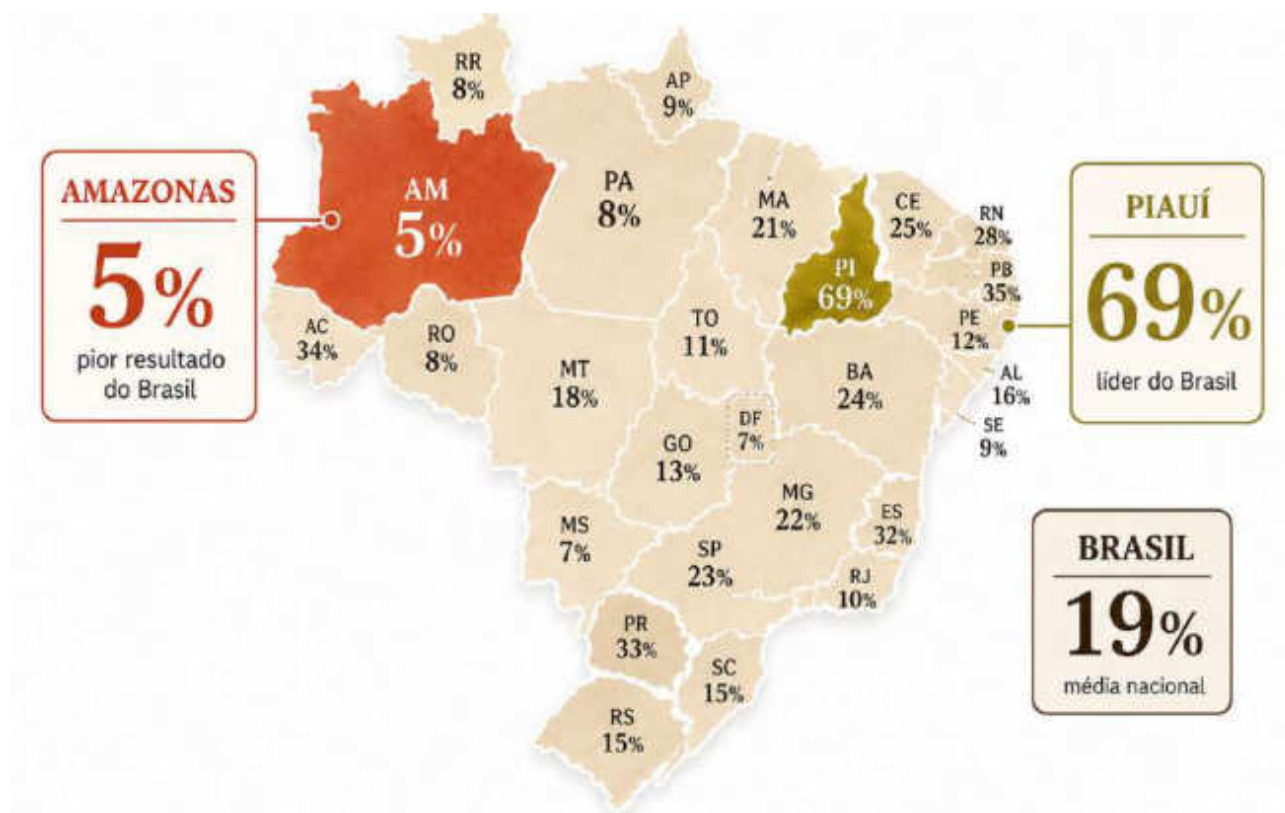
► Sobre a educação profissional e tecnológica

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

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



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



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

Diagnóstico: Estado atual e base de evidências

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

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

► As sete dimensões de fragilidade

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

► Aprendizagem: o *déficit* cumulativo

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

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

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

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

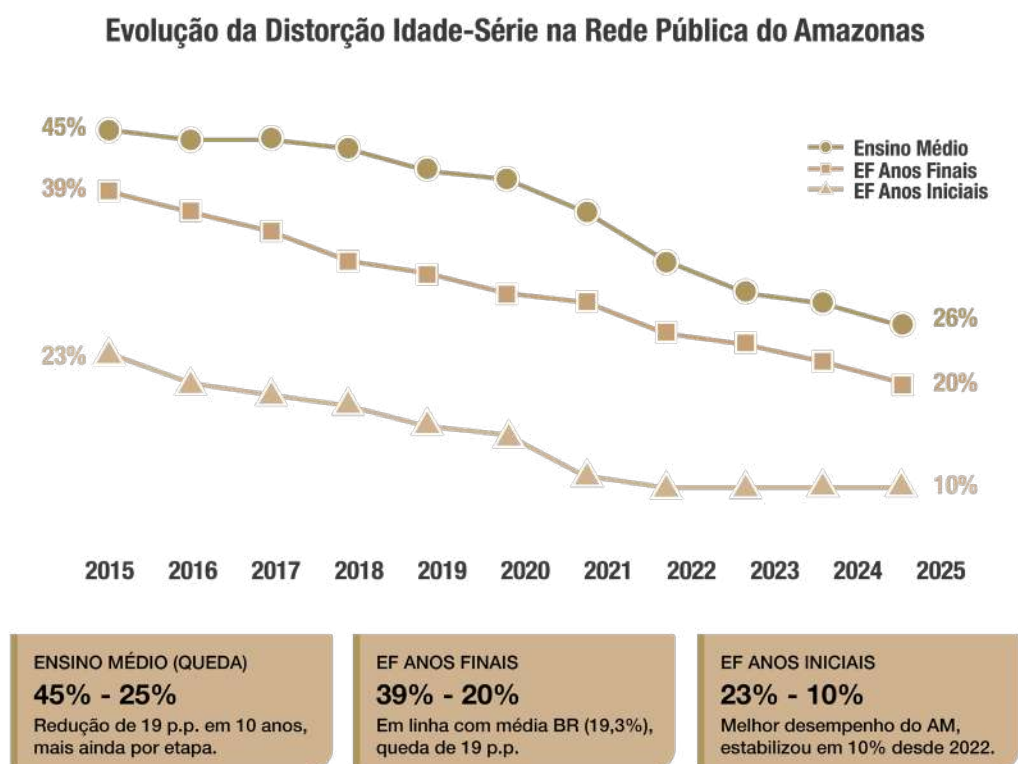
► Decomposição do IDEB Estadual 2023: matemática, português e aprovação

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

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

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

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



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

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

Quadro 2 — Aprendizagem crítica no ensino médio

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

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

3%

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

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

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

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



Contexto nacional: estagnação do alfabetismo funcional

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

- 29% dos brasileiros entre 15 e 64 anos são analfabetos funcionais — mesmo patamar verificado em 2018, sem qualquer melhora em seis anos. São aproximadamente 40 milhões de pessoas.
- 16% dos jovens de 15 a 29 anos são analfabetos funcionais, percentual superior aos 14% registrados em 2018. Esse retrocesso é atribuído aos impactos da pandemia sobre a continuidade dos processos de aprendizagem.
- 27% dos trabalhadores brasileiros são analfabetos funcionais com impacto direto sobre produtividade e absorção da força de trabalho pela economia digital.
- 47% dos brasileiros amarelos e indígenas são analfabetos funcionais; apenas 19% apresentam alfabetização consolidada. É o recorte de maior vulnerabilidade na pesquisa, com forte sobreposição ao território amazonense.
- Após a queda contínua até 2009, a proporção de analfabetos funcionais estagnou. Não houve avanço estrutural na alfabetização brasileira na última década e meia, apesar de programas e investimentos sucessivos.

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

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

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

Quadro 3 — Alfabetização e risco fiscal

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

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

57%

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

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

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

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

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

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

► Trajetória escolar: fluxo, permanência e conclusão

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

Fatores de afastamento:

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

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

► Tempo escolar efetivo e regularidade

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

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

► Infraestrutura: heterogeneidade e imprevisibilidade

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

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

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

Quadro 4 — Ativo estratégico único

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

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

7x62

estúdios cobrindo
todos os municípios
do estado

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

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

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

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

Quadro 5 — Território como variável de desenho

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

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

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

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

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



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

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

58,1%

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

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

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

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



Foto: Eliton Santos

Apenas 11,8% das escolas da Educação Básica do Amazonas contam com acesso à rede pública de esgoto (Anuário Brasileiro da Educação Básica 2025, com base no Censo Escolar 2024). O quadro real é mais grave que estimativas iniciais sugeriam. A ausência de saneamento é mais do que uma questão de dignidade: é fator comprovado de redução de frequência, especialmente entre estudantes do sexo feminino. A cadeia de dependências logísticas do interior, na

qual a falta de combustível para o gerador paralisa simultaneamente o fornecimento de energia, as aulas transmitidas, a refrigeração de alimentos e os sistemas de comunicação, transforma cada gargalo individual em um colapso sistêmico.

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

► Gestão de pessoas: provimento, formação e valorização

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

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

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

► Consequências da deterioração da carreira

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

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

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

Comprometimento progressivo da margem do salário inicial sobre o PSPN

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



erosão da margem salarial sobre o piso nacional do magistério

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

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

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

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

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

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

► Formação: o paradoxo do conteúdo negligenciado

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

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

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

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

Outra questão é que os concursos públicos para professor utilizam provas genéricas de língua portuguesa e questões pedagógicas, independentemente da disciplina para a qual o candidato está sendo selecionado. O professor de física e o professor de séries iniciais fazem a mesma prova. Isso não identifica o domínio de conteúdo específico que cada cargo exige. A mudança pode ser implementada já no próximo edital, por se tratar de decisão administrativa, sem necessidade de uma nova lei. Essa constatação, recorrente nas oitivas realizadas com especialistas durante a elaboração deste Plano, encontra respaldo em estudos da Fundação Carlos Chagas, tanto de forma isolada quanto em parceria com a UNESCO².

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

► A necessária formação continuada e a avaliação permanente

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

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

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

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



Professores e resultados

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

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

► Gestão, governança e dados

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

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

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

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

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

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

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



Foto: Eliton Santos

► Ensino Médio: transição, atratividade e relevância

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

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

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

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

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

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

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

► Públicos com necessidades específicas

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

- **Educação indígena:** requer calendários adaptados às dinâmicas culturais das comunidades, materiais didáticos em línguas indígenas, professores bilíngues ou com formação específica e mecanismos permanentes de mediação intercultural. Em muitas localidades, os docentes possuem apenas formação em magistério, sem graduação, e atuam em condições precárias de infraestrutura, havendo registros de aulas ministradas em espaços improvisados sob árvores. Além disso, a mobilidade sazonal de algumas comunidades nem sempre é compatível com o modelo convencional de escola fixa. Trata-se de um desafio que envolve não apenas implementação, mas também desenho institucional;
- **Educação especial e Atendimento Educacional Especializado (AEE):** exige adaptações curriculares, Salas de Recursos Multifuncionais, profissionais qualificados, laudos quando necessários e tecnologias assistivas. A cobertura atual permanece insuficiente diante da demanda, especialmente no interior, onde a inclusão sem suporte equivale, na prática, a exclusão disfarçada;
- **Escolas multisseriadas:** a presença de estudantes de diferentes anos e níveis de aprendizagem na mesma turma demanda estratégias pedagógicas específicas, materiais adequados e formação docente especializada, ainda pouco disseminada na rede;
- **Populações ribeirinhas:** vivem em comunidades acessíveis predominantemente por via fluvial e submetidas ao regime anual de cheias e secas. Essa realidade exige soluções próprias de transporte escolar, logística de insumos, alimentação, conectividade e organização do calendário letivo, distintas das adotadas no contexto urbano.

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

Fatores contextuais e intersetoriais

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

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

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

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

O momento disruptivo da inteligência artificial

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

- **IA como ferramenta de gestão em tempo real:** detecção precoce da evasão escolar, otimização de rotas do transporte fluvial, alocação de professores e priorização de manutenções. O Amazonas possui necessidade especial dessa capacidade em razão de sua dispersão territorial, e o custo de não utilizá-la pode ser mensurado em aulas não ministradas, escolas sem professores e atrasos na prestação de serviços essenciais;
- **IA como ferramenta pedagógica:** personalização de trilhas de aprendizagem, diagnóstico automatizado de lacunas de aprendizagem e geração de devolutivas ao professor com base em dados de avaliação formativa contínua. Essas ferramentas não substituem o docente; ao contrário, ampliam sua capacidade de identificar e atender, com maior precisão, às necessidades de cada estudante;
- **IA como conteúdo curricular:** a Computação na Educação Básica, nos termos da Resolução CNE/CEB nº 1/2022 e do Parecer CNE/CEB nº 2/2022, exige o desenvolvimento progressivo dos eixos Pensamento Computacional, Mundo Digital e Cultura Digital, contemplando temas como ética, privacidade, uso crítico das tecnologias e combate à desinformação. Preparar o estudante para o mundo em que viverá é função primordial da escola.

► Os riscos da inação

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

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

► Contexto financeiro: gasto, eficiência e valorização docente

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

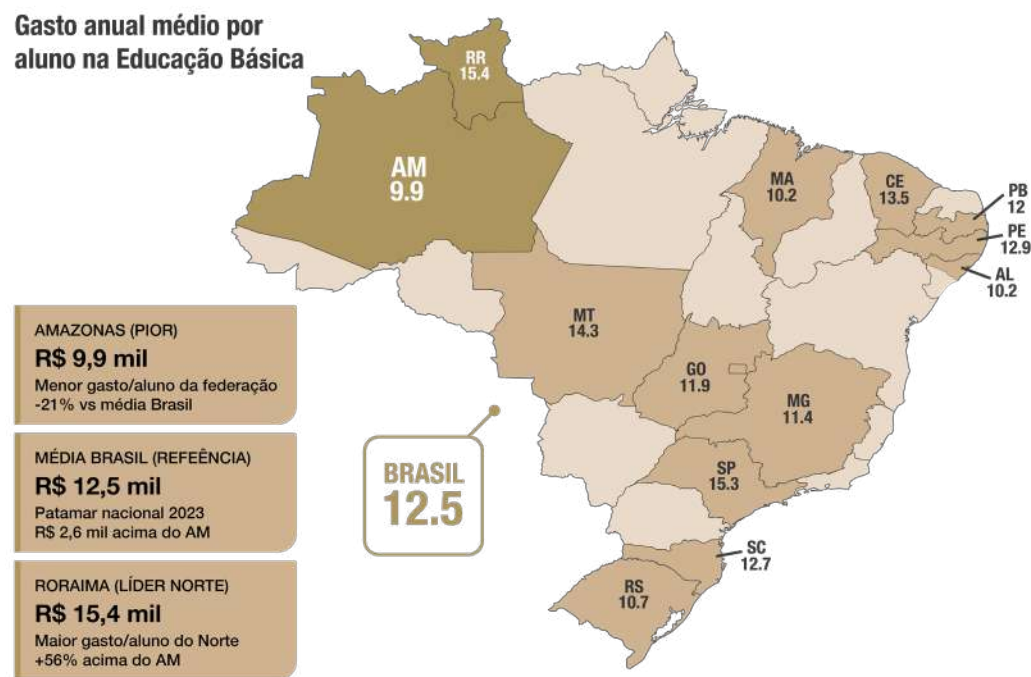
Gasto educacional: série histórica e comparativos

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

CANTINHO DE LEITURA

BACO LATCO

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

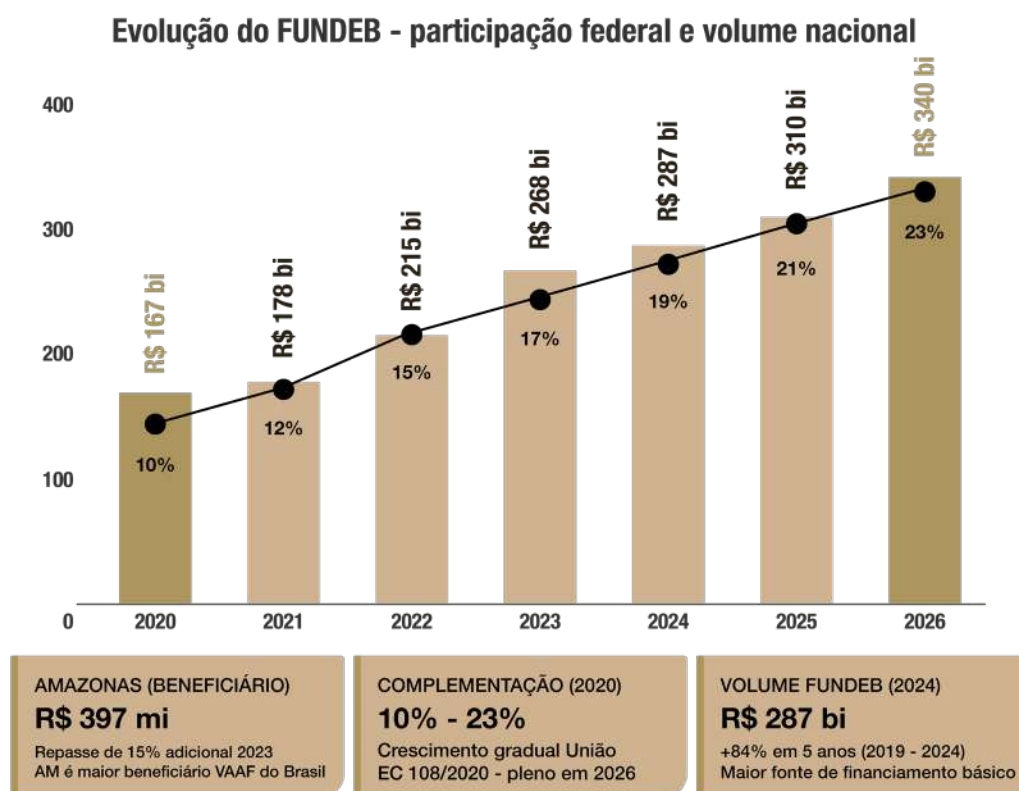


Fonte: Siconfi/Finbra — Anuário Brasileiro da Educação Básica 2024.

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



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



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

► A ineficácia dos gastos pelo viés dos resultados

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

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

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

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

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



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



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

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

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

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

Fontes e notas metodológicas:

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

► Programas estaduais em curso: linha de base institucional

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

Plataforma guarda-chuva: Educa+ Amazonas

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

Centro de Mídias e plataformas digitais

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

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

Recuperação de aprendizagem e apoio ao estudante

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

Qualificação e valorização dos profissionais

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

Programas pedagógicos da plataforma AVA

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

Alimentação escolar regional e escolas cívico-militares

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

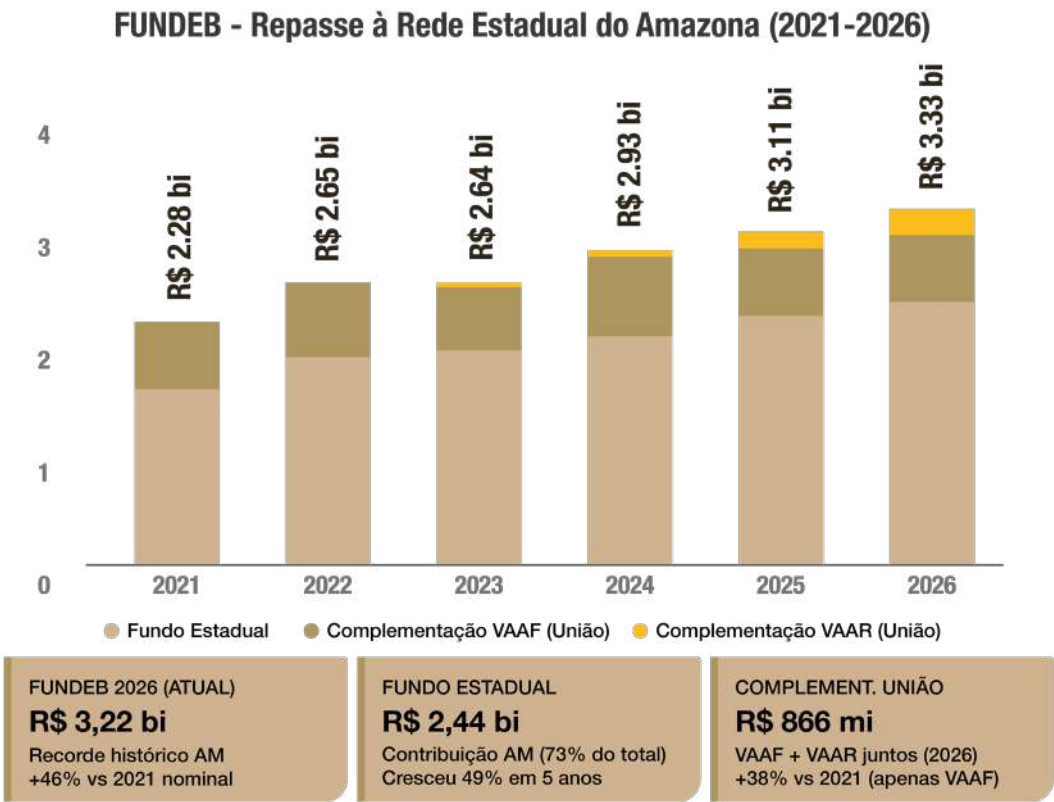
NOVO PAC – Educação Básica no Amazonas (2023-2027)

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

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

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

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



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



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

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

Saldos em conta: programas federais com recursos disponíveis

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

Quadro 8 - Programas Federais

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



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

Fonte: MEC (2026)

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

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores



Pontos a firmar institucionalmente:

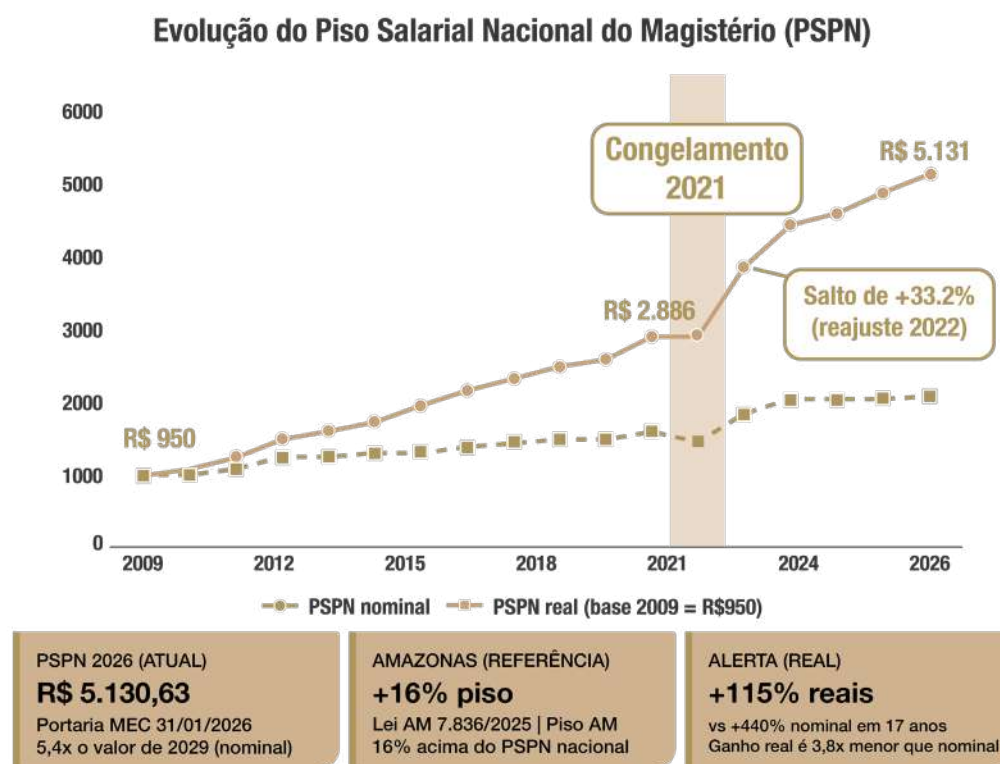
- SEFAZ-AM: parecer formal sobre capacidade de endividamento do Estado do Amazonas dentro dos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal e da Resolução do Senado Federal nº 43/2001.
- PGE-AM: parecer sobre estrutura jurídica das operações de crédito externo (garantias soberanas, contragarantias estaduais) e dos contratos outcomes-based.
- Casa Civil + Governadoria: priorização política e calendário de visita técnica do BID-Brasil e do Banco Mundial em 2026-2027.
- SEDUC-AM: estruturação da PMU (Project Management Unit) dedicada — modelo BID-Brasil — antes da assinatura do contrato.
- Articulação com COFLEX-Ministério do Planejamento para abertura do processo de aprovação federal.

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

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

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

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



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

► Referencial normativo decisivo e atualizações recentes

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

Cláusula de aderência ao PNE

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

Atualizações legislativas incorporadas

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

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

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

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

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

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

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

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

► Síntese estratégica: Matriz SWOT

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

Panorama institucional da rede estadual de educação: atualização MEC

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

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

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

Forças e fraquezas internas confrontadas com oportunidades e ameaças externas

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

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

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

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

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

Quadro 12 · Matriz SWOT — estratégias prioritárias (SWOT)

Quatro tipos de estratégia derivam do cruzamento SWOT x ambiente externo

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

2 x 2

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

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

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

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



Arquitetura da solução: Vetores, eixos e programas

PLANO DE ESTADO PARA A EDUCAÇÃO DO AMAZONAS

01
—

ORIGEM DO PLANO

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

02
—

VETORES SIMULTÂNEOS

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

03
—

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

04
—

EIXOS DE EXECUÇÃO

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

05
—

PROGRAMAS HABILITADORES

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

06
—

CONTROLE PÚBLICO

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

► Os dois vetores estratégicos

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

VETOR 1

RECUPERAR O PASSO

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

VETOR 2

ALCANÇAR O FUTURO

Dados integrados como infraestrutura informacional da rede:

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



► Os seis objetivos estratégicos e os seis princípios de desenho

Objetivos estratégicos: uma agenda de resultados	
OE1	Elevar aprendizagem em língua portuguesa, letramento e matemática, bem como os resultados do IDEB no Ensino Médio, reduzindo o abandono e aumentando a conclusão. Este é o objetivo prioritário.
OE2	Apoiar municípios nas etapas de alfabetização e Anos Iniciais, visando a melhora de fluxo e proficiência. A rede municipal abrange 70% das matrículas do EF inicial.
OE3	Reduzir desigualdades educacionais entre Manaus e o interior, urbano e rural, estudantes indígenas e público do AEE. Metas desagregadas obrigatórias.
OE4	Garantir um padrão mínimo de infraestrutura e conectividade com uso pedagógico efetivo. Trata-se de uma pré-condição para todos os demais objetivos.
OE5	Fortalecer a política de pessoas: alocação, formação continuada, valorização e fixação no interior. Sem professor estável, nada funciona.
OE6	Fixar governança por dados, transparência e rotinas de correção de rota. A gestão do Plano é objeto do próprio Plano.
Objetivos estratégicos: uma agenda de resultados	
OE1	Elevar aprendizagem em língua portuguesa, letramento e matemática, bem como os resultados do IDEB no Ensino Médio, reduzindo o abandono e aumentando a conclusão. Este é o objetivo prioritário.
OE2	Apoiar municípios nas etapas de alfabetização e Anos Iniciais, visando a melhora de fluxo e proficiência. A rede municipal abrange 70% das matrículas do EF inicial.
OE3	Reduzir desigualdades educacionais entre Manaus e o interior, urbano e rural, estudantes indígenas e público do AEE. Metas desagregadas obrigatórias.
OE4	Garantir um padrão mínimo de infraestrutura e conectividade com uso pedagógico efetivo. Trata-se de uma pré-condição para todos os demais objetivos.
OE5	Fortalecer a política de pessoas: alocação, formação continuada, valorização e fixação no interior. Sem professor estável, nada funciona.
OE6	Fixar governança por dados, transparência e rotinas de correção de rota. A gestão do Plano é objeto do próprio Plano.
Princípios de desenho e execução	
Padrão mínimo garantido	Assegurar, em todo o Estado, a alfabetização, a regularidade do percurso escolar e o domínio dos conhecimentos fundantes como patamar obrigatório. Metas mínimas não são tetos; são pisos de qualidade.
Equidade e priorização explícita	Metas desagregadas por território e público, com critérios transparentes de priorização. Quem recebe primeiro e por quê deve estar claramente definido, e não implícito.
Territorialização da oferta	O interior não pode ser tratado como uma variante degradada do modelo de Manaus. Precisa de um modelo próprio, adequado às suas condições reais.
Gestão inteligente com IA	Uso intensivo na cadeia operacional e pedagógica, com governança de privacidade e alternativa offline-first para territórios sem conectividade.
Gestão por indicadores e transparência	Indicadores acionáveis, cadência regular de leitura, mecanismos de correção de rota. Transparência como disciplina, não como obrigação formal.
Execução disciplinada	Prioridades bem definidas, protocolos simples, gestão de riscos e escalabilidade. Planos com muitas prioridades não têm prioridades.



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

Os seis eixos finalísticos de execução

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

► E1 - Pacto Estadual de Alfabetização e Anos Iniciais

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

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

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

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

Principais componentes e entregas

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



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

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

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

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

Principais componentes e entregas

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

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

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

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

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

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

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

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

Principais componentes e entregas

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

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



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

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

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

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

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

Principais componentes e entregas

- **Processo seletivo técnico para gestores escolares:** critérios publicados e verificáveis como requisito obrigatório para qualquer nomeação. Nenhum cargo de direção escolar pode ser preenchido exclusivamente por indicação política. A participação da comunidade escolar é incentivada como componente complementar — mas não substitui a triagem por competência. O diretor precisa ser capaz antes de ser escolhido.
- **Reajuste urgente das funções de gestão:** as funções gratificadas de diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar acumulam defasagem nominal expressiva em relação à evolução da carreira docente e ao piso nacional. Valores nominais atualmente praticados não atraem profissionais qualificados e geram dependência de indicações políticas para o preenchimento dos cargos. O reajuste com indexação periódica e vinculação a critérios objetivos de gestão é condição necessária para profissionalizar a direção escolar. Tabela exata de gratificações a ser fornecida pela SEDUC-AM/DGP, a partir da Lei Complementar nº 3.951/2013 e alterações pela Lei nº 4.836/2019.
- **Mesa do Magistério inaugurada no primeiro mês de governo:** diálogo formal com os sindicatos da categoria, A partir de reuniões mensais, pauta registrada e encaminhamentos documentados. Honrar a data-base de reajuste salarial como compromisso não negociável — é lei vigente desde 2013.

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

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

► E5 - Infraestrutura Mínima e Conectividade com Uso Pedagógico

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



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

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

Necessário (piso inegociável)

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

Acelerador

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

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

Transformador

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

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

Estudo TCO da Camada 3 Transformador

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

Quadro 13 - TCO comparativo por escola em dez anos

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Para um universo estimado de 100 escolas remotas no Amazonas (escolas exclusivamente fluviais e em terras indígenas com dificuldade de acesso, conforme cadastro a estabelecer pela SEDUC), a economia agregada projetada é de aproximadamente R\$ 18,9 milhões em dez anos. Esse cálculo monetiza apenas os custos diretos comparáveis e não captura os benefícios não monetizados: redução de emissões de CO₂ (descarbonização), eliminação da logística de transporte de diesel (cuja operação tem custo ambiental e operacional), conectividade pedagógica permanente que viabiliza o ecossistema de plataformas educacionais previsto no Eixo E1.

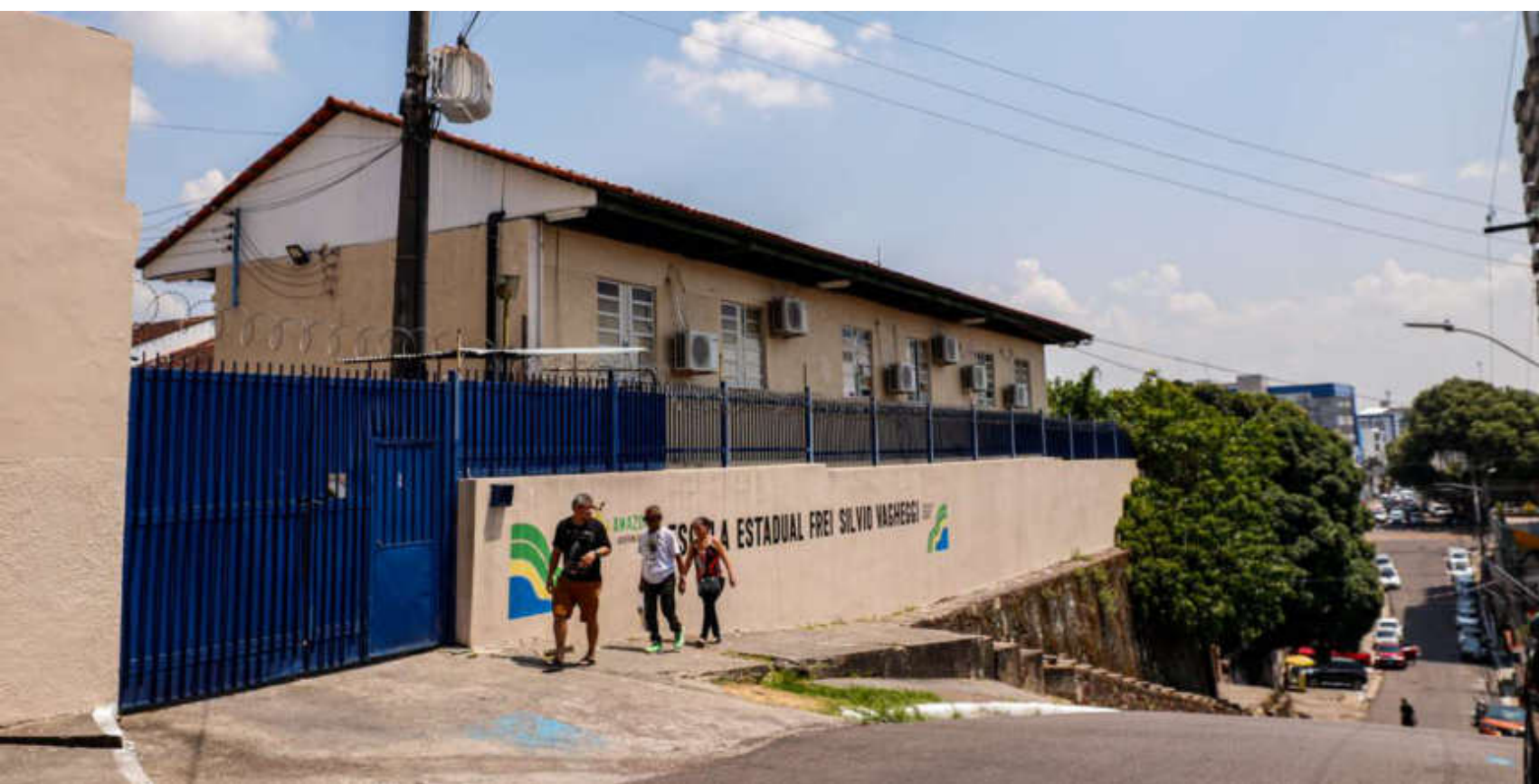
A diferença entre TCO Legado e TCO Camada 3 supera o CAPEX inicial adicional da Camada 3 já no quinto ano de operação. Em outras palavras: o ponto de equilíbrio (*payback*) ocorre por volta do Ano 5, o que torna o modelo financeiramente atrativo mesmo sob perspectiva conservadora.

Pontos a firmar institucionalmente:

- SEDUC-AM/Coordenação de Infraestrutura: cadastro definitivo de escolas elegíveis (fluviais, indígenas, sem acesso à rede elétrica regular).
- UFAM/INPA: estudo técnico sobre durabilidade de baterias de lítio em ambiente amazônico (alta umidade e temperatura média elevada).
- Telebras/Anatel: contrato-base com preço-teto institucional para LEO em escolas públicas (referência: contratos firmados no âmbito da Estratégia Nacional de Escolas Conectadas-ENEC).
- MCTI/CGEE: validação técnica da arquitetura de IA de borda (servidor local com modelo aberto, atualizações por satélite).
- SEFAZ-AM/SEPLAN-AM: priorização do CAPEX no Plano Plurianual 2028-2031, com captação BID/Banco Mundial complementar.

TCO: Custo Total de Propriedade

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





INYX

CONECTA
MENTE
MOI
FUT

@inyx



Bernarda
da
Bela
Luz

Luiz (Vila Rica)
Mora (Bela Luz)
(Piquete e Amor)

Foto: Eliton Santos

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

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

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

Principais componentes e entregas

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

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

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

Os 12 indicadores-mãe do Painel de Gestão

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores



Os sete Programas Transversais Habilitadores

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

PT1 - Arquitetura digital e governança de dados da rede

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

PT2 - Ambiente unificado de aprendizagem e recomposição

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

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

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

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

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

PT5 - Engajamento familiar e comunicação ativa

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

PT6 - Equidade por desenho (territórios e públicos prioritários)

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

PT7 - Agenda intersetorial na escola

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



MÓDULO II: *data book* da educação amazonense

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

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

► Dados de alunos

Matrícula e perfil

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

Prontuário individual

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

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

Dados de professores

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

Pessoal administrativo e de suporte

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

Dados da rede física

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

Insumos logísticos críticos

Água e energia:

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

Combustível e insumos operacionais:

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

Alimentação escolar (PNAE):

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

Transporte escolar:

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

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

Fontes de dados recomendadas

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

Perguntas decisórias ampliadas do *Data Book*

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

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

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

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

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

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

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

► As quatro camadas funcionais do *Data Book*

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

Nível 1 — Painel Executivo (SEDUC e governança)

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

Nível 2 — Painel operacional (Coordenadorias Regionais / CRE)

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

Nível 3 — Painel pedagógico (escola / diretor)

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

Nível 4 — Prontuário individual (professor / aluno)

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



Alertas automáticos do sistema

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

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

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



Projeção da demanda escolar em um horizonte de dez anos

A construção de um Plano de Estado para a educação exige que as metas e os investimentos sejam calibrados não apenas pelo estado atual do sistema, mas pela demanda futura que ele precisará absorver. Esta seção apresenta a projeção da população escolar do Amazonas por etapa para o horizonte decenal de planejamento, cruzando dados demográficos do IBGE com tendências do Censo Escolar e taxas de frequência observadas na PNAD Contínua.

São adotados três cenários: (A) tendência atual, que mantém as taxas de frequência e evasão vigentes; (B) meta do Plano, que incorpora a expansão da Educação Infantil, a redução da distorção idade-série e a melhoria da conclusão do Ensino Médio; e (C) pressão migratória alta, que considera crescimento da Região Metropolitana de Manaus acima de 1,2% ao ano.

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

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

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

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

Projeção demográfica do Amazonas: série e horizonte

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

Base matricular atual por etapa (2025)

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

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

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

► Memória de cálculo da meta de conclusão do Ensino Médio

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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

► Regime de metas pactuadas e monitoradas

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

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

Pontos a fixar institucionalmente:

- SEDUC-AM/Coordenação de Avaliação: estabelecer a taxa líquida de matrícula 15-17 anos no AM com base na PNAD Contínua 2024 (IBGE);
- SEDUC-AM/Coordenação Pedagógica: validar a curva de redução do abandono no EM (4,3% em 2024 → meta ≤1,5% em 2030), com base em série histórica do Censo Escolar;
- SEFAZ-AM: confirmar capacidade de aporte orçamentário plurianual para o Eixo E1 (Alfabetização) e Eixo E2 (Ensino Médio) — pré-requisito da trajetória;
- CES-AM e ALEAM: ajuste federativo formal da meta intermediária do Ano 5 (75,5% em 2031) como ponto de revisão obrigatória.

► Cenários alternativos para a meta do Ensino Médio

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

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

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

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

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

► Comprovação metodológica do Cenário B

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

$$\text{Matrículas EF Anos Finais} = \text{População (11-14 anos)} \times \text{Cobertura líquida} \times (1 + \text{Distorção idade-série})$$

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

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

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



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

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

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

Pontos a firmar institucionalmente:

- SEPLAN-AM e IBGE: projeção oficial da população 11-14 anos do AM por município no decênio 2026-2036;
- SEDUC-AM/Coordenação de Avaliação: linha de base oficial da distorção idade-série EF Anos Finais (microdados Censo Escolar 2024) por rede e por município;
- Construir painel público de monitoramento dos quatro indicadores listados, com atualização anual obrigatória e apresentação formal ao CES-AM e à ALEAM;
- Publicar nota metodológica do Cenário B como anexo formal do Plano (Módulo II).

► Memória de cálculo da expansão da Educação Infantil

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

Implicações para o planejamento do Plano

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

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

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

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

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

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

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

Pontos a instituir institucionalmente:

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

- SEDUC-AM e Undime-AM: levantamento da capacidade instalada atual da rede municipal de creches em cada um dos 62 municípios (Censo Escolar 2024);
- SEFAZ-AM e FNDE: validar capacidade orçamentária federativa (FUNDEB + contrapartida estadual + capacidade municipal), com plano de cofinanciamento plurianual;
- MEC/FNDE: confirmar custo médio por vaga em CTI Amazônica (custo logístico diferenciado para municípios fluviais e remotos);
- Revisar a meta declarada de 50% para o patamar do PNE 2026-2036 (60%) — Cenário B/Módulo II.

Leituras estratégicas da projeção de matrículas

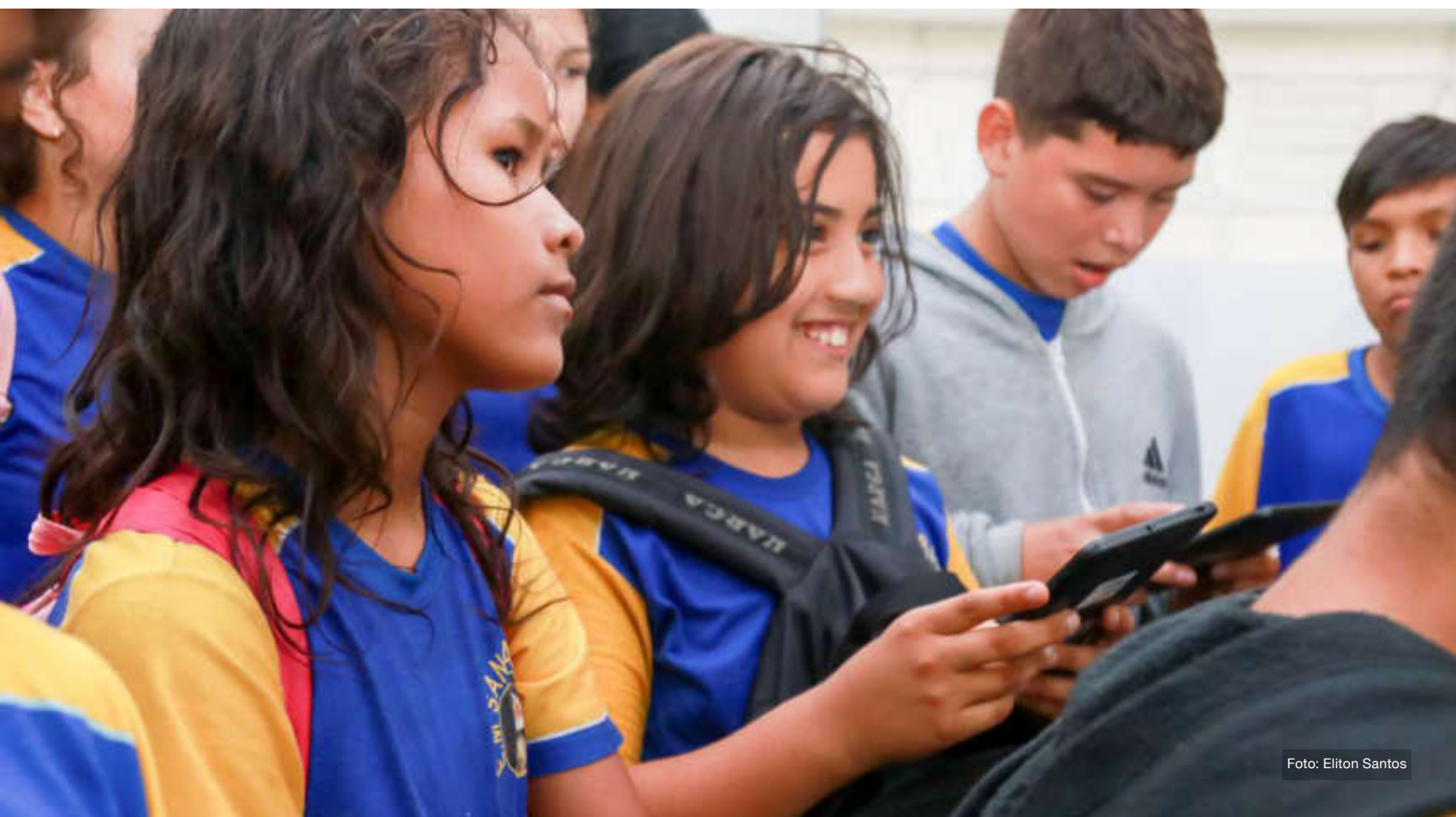
- Ensino Fundamental – Anos Iniciais: a demanda por vagas permanece estável (crescimento de 4,2% em dez anos). O principal desafio passa a ser a qualidade da aprendizagem, especialmente a universalização da alfabetização até o 2º ano e a eliminação da distorção idade-série (Eixo E1).
- Ensino Fundamental – Anos Finais: a redução projetada de matrículas (–8,8%) deve ser interpretada como evidência da melhoria do fluxo escolar e do funcionamento do Eixo E1. Turmas menores, mais homogêneas e compostas por alunos na faixa etária adequada são resultados esperados da redução da distorção idade-série.
- Ensino Médio: a expansão projetada das matrículas exigirá planejamento antecipado de infraestrutura, pessoal e recursos pedagógicos. O provimento de professores, a ampliação da capacidade física das escolas e a organização da oferta deverão ser tratados como demanda estrutural da rede, e não como resposta emergencial.
- Manaus e migração: a capital deverá concentrar a maior parte da pressão adicional por matrículas decorrente dos movimentos migratórios internos. O planejamento da oferta de vagas deve considerar a dinâmica de crescimento dos bairros periféricos e das áreas de expansão urbana, especialmente nas zonas Norte e Leste da cidade.

Execução — Governança, Financiamento e Roadmap

▶ Gestão Digital: níveis de decisão, alerta e responsabilização

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

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



► Operacionalização: monitorar e acionar por nível

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

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

► Modelo de governança e alinhamento com municípios

Estrutura de governança

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

Comitês e responsabilidades operacionais

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



Matriz RACI por programa

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

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

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

Termo de cooperação com os 62 Municípios

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

Rotinas de gestão e transparência

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

► Investimentos, financiamento e TCO

As três camadas de investimento

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

Fontes de financiamento

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

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

Gatilhos de desempenho para expansão

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

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

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

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

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

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

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

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



Fase 2 — Anos 2 e 3: expansão qualificada

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

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

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



► Gestão da mudança: o lado mais humano do Plano

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



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

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

Diretrizes de uso da IA nas escolas

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

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

Governança de dados, LGPD e proteção infantojuvenil

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

Diretrizes para compras e contratações de tecnologia

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

Matriz Territorial Operacional

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

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

► Matriz de riscos de implementação

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

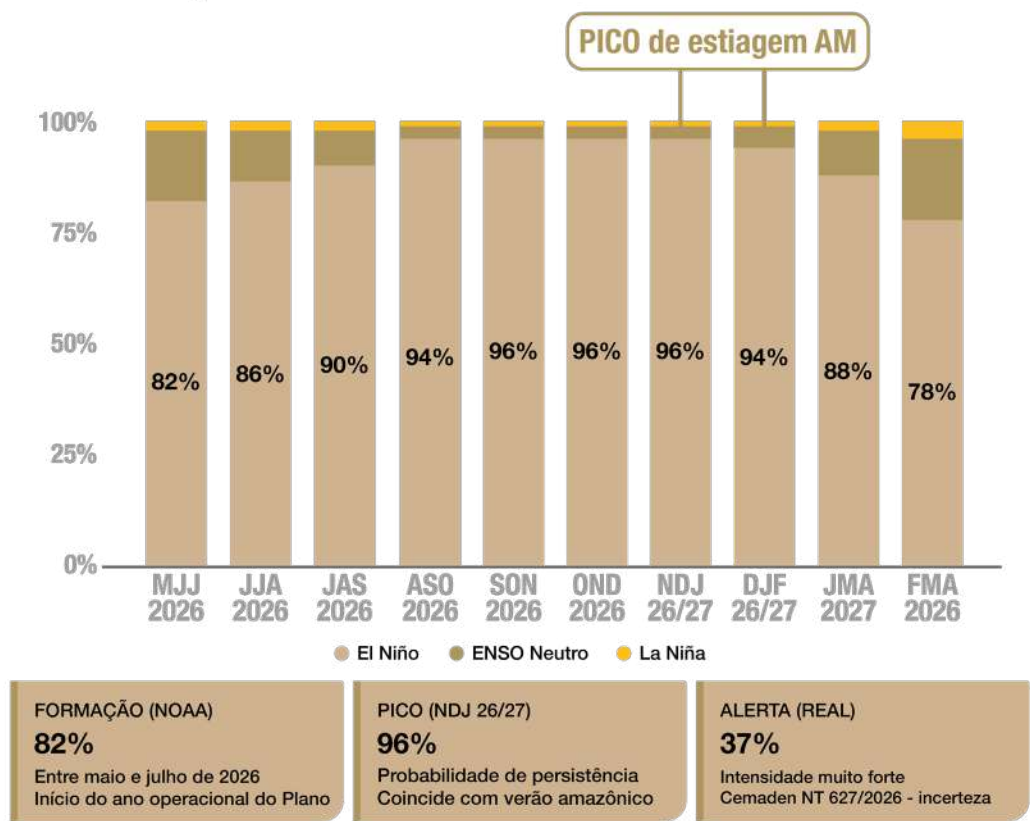
Quadro 20 · Matriz de riscos de implementação

Risco relacionado ao climático amazônico (2026-2027)

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

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

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



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



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



Calendário amazônico de risco operacional

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

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

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

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

Modelos em curso no Brasil

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

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

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

ESTADO: RIO GRANDE DO SUL

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

Referenciais técnicos do campo

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

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

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

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

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

Implicação para o Plano Estratégico de Desenvolvimento

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

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

Camada estratégica complementar — ações inovadoras

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

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

Organização por programas estruturantes e identidade institucional

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

Os oito programas estruturantes

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

► Bloco 1: Ações de aplicação direta

Ação 1: Integração saúde-educação na fila das creches

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

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

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

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

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

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

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

Ação 3 — Sistema de avaliação diagnóstica bimestral

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

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

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

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

Ação 4 — Letramento digital e inteligência artificial transversal

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

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

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

Ação 5 — Diretriz curricular Ensino 5.0

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

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

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

Ação 6 — Pacto Amazonense pela Alfabetização na Idade Certa

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

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

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

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

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

► Bloco 2: Ações com escala progressiva e parceria estruturada

Ação 7: Histórias Vivas: Leitura Intergeracional

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

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

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

Ação 8 — Fomento à cultura olímpica nas escolas

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

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

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

Ação 9 — Programa Estadual Bolsa Licenciatura

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

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

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

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

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

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

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

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

► Bloco 3 — Ações estratégicas decenais com piloto progressivo

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

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

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

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

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

Ação 12 — Lab Mares e bibliotecas digitais de última geração

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

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

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

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

Ação 13 — Centros de Formação Científica e Tecnológica

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

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

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

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

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

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

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

A operacionalização da Ação 14 seguirá quatro fases:

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

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

Fase 2 — Consulta pública e adesão (2029)

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

Fase 3 — Implementação-piloto (médio prazo)

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



A operacionalização da Ação 15 seguirá quatro fases:

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

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

Fase 2 — Consulta pública e adesão (médio prazo)

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

Fase 3 — Implementação-piloto (médio prazo)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

