

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE AUTONOMIA DA GESTÃO DAS UNIDADES ESCOLARES – PAGUE – NA COORDENADORIA REGIONAL DE ENSINO DE TEFÉ**

**THE IMPLEMENTATION OF THE SCHOOL UNIT MANAGEMENT AUTONOMY PROGRAM – PAGUE – IN THE TEFÉ REGIONAL EDUCATION COORDINATION OFFICE**

Iberson Mendes da Costa<sup>1</sup>

Ana Eugenia Gonzalez Chena<sup>2</sup>

**Resumo:** O Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE) é uma política pública de descentralização financeira implementada no Estado do Amazonas. Este estudo analisa sua implementação na Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé - CRET, considerando avanços, desafios e percepções dos principais atores envolvidos, como gestores escolares e/ou membros das APMCs/Conselhos Escolares. O programa baseia-se na elaboração de planos de aplicação, aprovação comunitária e prestação de contas rigorosa. A pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de implementação do PAGUE, identificando os principais desafios enfrentados pelas escolas estaduais de Tefé. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de caráter qualitativo. Os dados foram coletados, inicialmente, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, caracterizada por um levantamento de dados exploratório em materiais literários disponíveis. Posteriormente, foi utilizada a entrevista semiestruturada, aplicada junto aos atuais gestores escolares, além de um questionário com perguntas estruturadas aplicado junto a antigos gestores ou membros de APMCs. A participação

---

1 Professor de ensino fundamental e médio da rede estadual do Amazonas, graduação: Matemática e educação física, e-mail: [ibersoncosta@gmail.com](mailto:ibersoncosta@gmail.com)

2 Doutora em Ciências de la Educación, Universidad Interamericana, PY Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7741777695775320>

das APMCs ou Conselhos Escolares no processo decisório revelou disparidades regionais, apontando a necessidade de maior engajamento comunitário e qualificação. Conclui-se que o sucesso do PAGUE está condicionado ao alinhamento com demandas regionais, capacitação contínua e investimentos em infraestrutura básica e tecnológica. O programa apresenta potencial significativo para modernizar a gestão educacional no Amazonas, promovendo maior equidade e eficiência na alocação de recursos.

**Palavras-chave:** PAGUE, gestão educacional, escolas estaduais, Amazonas.

**Abstract:** The School Unit Management Autonomy Program (PAGUE) is a public policy of financial decentralization implemented in the State of Amazonas. This study analyzes its implementation in the Tefé Regional Education Coordination (CRET), considering advances, challenges, and perceptions of the main actors involved, such as school administrators and/or members of the APMCs/School Councils. The program is based on the development of application plans, community approval, and rigorous accountability. The general objective of this research was to analyze the implementation process of PAGUE, identifying the main challenges faced by state schools in Tefé. The methodology used was a qualitative case study. Data were initially collected through documentary and bibliographic research, characterized by an exploratory data collection in available literary materials. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with current school administrators, in addition to a questionnaire with structured questions applied to former administrators or members of APMCs. The participation of APMCs (Parents, Teachers, and Community Associations) or School Councils in the decision-making process revealed regional disparities, highlighting the need for greater community engagement and qualification. It is concluded that the success of PAGUE (Program for the Modernization of Educational Management) is contingent upon alignment with regional demands, continuous training, and investments in basic and technological infrastructure. The program presents significant potential to modernize educational management in Amazonas, promoting greater equity and efficiency in resource allocation.

**Keywords:** PAGUE, educational management, state schools, Amazonas.

## INTRODUÇÃO

O debate sobre descentralização no Brasil é permeado por desafios históricos e estruturais. Desde a década de 1990, a autonomia das escolas públicas vem sendo promovida como uma solução para superar as dificuldades gerenciais das redes de ensino. Já a descentralização administrativa e financeira, como estratégia de gestão educacional, tem sido muito discutida no meio acadêmico. Autores como Arretche (2014) e Gadelha (2016) destacam que, embora a autonomia escolar possa trazer benefícios significativos, ela também requer um suporte contínuo e condições adequadas para que as escolas possam exercer plenamente suas responsabilidades.

Programas como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), implementado em âmbito nacional, e o Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE), no estado do Amazonas, refletem a busca por alternativas que fortaleçam as escolas no enfrentamento das demandas locais.

O PAGUE foi criado com o objetivo de garantir maior flexibilidade às unidades escolares na aplicação de recursos financeiros, incentivando a gestão participativa e o protagonismo dos gestores e comunidades locais.

O presente estudo justifica-se pela relevância de compreender e analisar os processos de implementação de políticas públicas no campo educacional. Em termos teóricos, a pesquisa contribui para os debates sobre descentralização, gestão democrática e autonomia escolar, temas que têm sido objeto de estudo de pesquisadores renomados como Amaral e Libâneo (2023) e Biccás (2020). Na prática, os resultados deste trabalho podem subsidiar a formulação de estratégias que aprimorem o suporte às escolas de Tefé, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades locais. Neste sentido, a análise da implementação do PAGUE em Tefé pode gerar insights para a gestão

educacional em geral.

O problema central desta pesquisa pode ser resumido na seguinte questão: quais são os principais desafios enfrentados pelas escolas da Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé na implementação do PAGUE? Para responder a essa questão, foi necessário investigar não apenas as percepções dos gestores escolares e presidentes das APMC's ou Membros dos Conselhos Escolares, mas também os fatores estruturais, organizacionais e culturais que impactam a execução do programa no contexto local.

Para tanto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar o processo de implementação do PAGUE, identificando os principais desafios enfrentados pelas escolas da Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé, no intuito de identificar as principais dificuldades, a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos.

Com base no objetivo geral, chegou-se aos seguintes objetivos específicos: descrever a proposta de implementação adotada pela SEDUC-AM, para o PAGUE nas escolas estaduais; detectar as percepções dos gestores escolares e presidentes das APMC's ou Conselhos Escolares sobre o processo; identificar os desafios enfrentados no contexto local durante a implementação do PAGUE; propor alternativas de superação para os fatores dificultadores da implementação do PAGUE em Tefé.

Ao final, espera-se que os resultados deste estudo possam orientar não apenas a prática de gestores e formuladores de políticas educacionais, mas também futuras pesquisas acadêmicas sobre descentralização e gestão escolar.

## **DESENVOLVIMENTO**

O Estado do Amazonas, localizado na região Norte do Brasil, é o maior em extensão territorial do país, caracterizado por sua vasta floresta tropical, rios caudalosos e uma rica biodiversidade. Essa realidade geográfica influencia diretamente a organização administrativa e educacional da região. Na cidade de Tefé, a Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar (SEDUC-AM) está

representada pela Coordenadoria Regional de Ensino (CRET). A exemplo de outros municípios, a CRET é responsável por acompanhar a implementação do Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE).

A infraestrutura escolar varia consideravelmente entre as unidades urbanas e rurais. Nas áreas urbanas de Tefé, as escolas tendem a ter melhores condições estruturais, como acesso à internet, energia elétrica regular e prédios mais adequados. Já nas áreas rurais, a situação é um pouco distinta. Algumas escolas operam com recursos limitados, principalmente com dificuldades no acesso a tecnologias básicas, como computadores e internet. Esse contraste ressalta a importância de políticas como o PAGUE, que buscam atender às necessidades específicas de cada localidade.

A região atendida pela CRET de Tefé reflete tanto as potencialidades quanto os desafios de oferecer uma educação pública inclusiva em um dos contextos mais complexos do Brasil. A implementação do PAGUE é um exemplo de política que tenta responder a essas demandas, mas seu sucesso depende de uma compreensão profunda das especificidades locais e de investimentos direcionados para superar as desigualdades regionais.

### **Análise dos Decretos e Portarias que Regulamentam o PAGUE**

O Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE) foi regulamentado por um conjunto de decretos e portarias que estabelecem diretrizes claras para sua implementação, aplicação dos recursos e prestação de contas. Esses instrumentos normativos são fundamentais para assegurar a conformidade com os objetivos de descentralização administrativa e financeira, promovendo maior autonomia às unidades escolares no Estado do Amazonas. O Decreto nº 36.732, de 29 de fevereiro de 2016, é um dos pilares dessa regulamentação, dispondo sobre os critérios de repasse de recursos para as escolas estaduais e detalhando as responsabilidades das unidades executoras. Esse documento definiu a estrutura básica do programa, orientando as escolas a elaborar planos de aplicação específicos para atender às demandas locais, devidamente aprovados em assembleia das

Associações de Pais, Mestres e Comunitários (APMCs) (AMAZONAS, 2016).

Outro marco importante foi a Portaria GS nº 879, de 10 de setembro de 2018, que atualizou os critérios de repasse e estabeleceu valores per capita para as diferentes categorias de escolas. Essa portaria reconheceu as especificidades regionais e culturais do Amazonas, garantindo repasses diferenciados para escolas localizadas em áreas indígenas, rurais e quilombolas, bem como para aquelas que atendem estudantes com necessidades especiais.

A obrigatoriedade de aprovação dos planos de aplicação em assembleias comunitárias reforça a importância da gestão democrática no contexto do PAGUE. Os documentos normativos destacam que as decisões sobre o uso dos recursos devem ser tomadas de forma coletiva, com a participação ativa dos membros das APMCs ou Conselhos Escolares e outros membros da comunidade escolar. Essa prática promove maior transparência e corresponsabilidade, fortalecendo o vínculo entre a escola e a sociedade (AMAZONAS, 2016).

Por fim, os decretos e portarias que regulamentam o programa representam um esforço significativo para modernizar e descentralizar a gestão educacional no Amazonas. Eles fornecem uma estrutura normativa robusta que, embora ainda enfrente desafios operacionais, tem potencial para transformar a realidade das escolas estaduais, promovendo maior autonomia, eficiência e equidade no uso dos recursos públicos.

## **Fundamentos Teóricos sobre Gestão Educacional**

A gestão educacional é um campo que envolve o planejamento, a organização e a coordenação de recursos e ações voltados ao desenvolvimento do ambiente escolar. Ela está intrinsecamente ligada à promoção de uma educação de qualidade e à garantia de equidade no acesso e na permanência de estudantes nas instituições de ensino. Autores como Libâneo (2020) destacam que a gestão escolar é um processo dinâmico e complexo que exige a integração entre aspectos pedagógicos, administrativos e sociais para o alcance de seus objetivos.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabelece a gestão democrática como um princípio fundamental para a organização do ensino público, reforçando a importância da participação coletiva. Essa orientação foi posteriormente ratificada pelo Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014, que define metas e estratégias voltadas à consolidação da gestão democrática em todas as redes de ensino (BRASIL, 2014).

As políticas de descentralização educacional no Brasil têm sido objeto de amplo debate acadêmico, com destaque para programas como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE). Segundo Campos (2022), essas iniciativas visam fortalecer a autonomia financeira das escolas, permitindo que os gestores escolares tenham maior controle sobre os recursos destinados às suas unidades. Contudo, a autora observa que a falta de capacitação e de planejamento estratégico são desafios recorrentes que limitam a efetividade dessas políticas.

Amaral e Libâneo (2023), enfatizam que a capacitação dos gestores é um fator determinante para o sucesso das políticas de descentralização e para a consolidação da gestão democrática. A formação deve abranger não apenas aspectos técnicos, mas também o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, à tomada de decisão e à resolução de problemas no contexto escolar.

A gestão educacional, fundamentada nos princípios de democracia, autonomia e equidade, desempenha um papel crucial na promoção de uma educação de qualidade. Os desafios enfrentados na implementação dessas práticas, embora se mostrem desafiadores, podem ser superados por meio de políticas públicas bem planejadas e de um suporte contínuo aos gestores escolares. Esses aspectos, aliados à participação ativa da comunidade escolar, são essenciais para a construção de um sistema educacional mais justo e eficiente.

## **Políticas Públicas de Descentralização de Recursos**

A descentralização de recursos na educação é uma estratégia adotada para promover maior

eficiência e equidade no uso dos recursos públicos, permitindo que decisões e ações sejam tomadas mais próximas às comunidades escolares. No Brasil, esse modelo está alinhado ao princípio da gestão democrática, consolidado pela Constituição Federal de 1988, que busca garantir a autonomia das unidades escolares como forma de fortalecer a educação pública (BRASIL, 2014). Essa abordagem é reforçada no Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece diretrizes para o desenvolvimento de uma gestão educacional descentralizada e participativa.

As políticas de descentralização educacional no país são amplamente representadas por programas como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), implementado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Segundo a Resolução n. 15/2021, o PDDE tem como objetivo principal viabilizar o repasse direto de recursos financeiros para as escolas públicas, assegurando maior flexibilidade na aplicação desses recursos (BRASIL, 2021). Essa política busca atender às especificidades locais, permitindo que os gestores escolares adaptem suas ações às necessidades de suas comunidades.

No estado do Amazonas, o Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE) é um exemplo de política pública voltada à descentralização de recursos. De acordo com o Manual Geral do Programa Todos pela Vida na Educação (AMAZONAS, 2023), o PAGUE foi criado para promover maior autonomia administrativa e financeira às escolas estaduais, possibilitando a gestão direta dos recursos pelas unidades escolares. Essa iniciativa representa uma tentativa de enfrentar os desafios logísticos e estruturais da região amazônica, promovendo maior eficiência na alocação de recursos.

A análise de programas específicos, como o PAGUE, revela tanto as potencialidades quanto os desafios das políticas de descentralização. De acordo com Gadelha (2016), a descentralização pode promover maior engajamento dos gestores escolares e da comunidade, mas requer uma estrutura administrativa capaz de oferecer suporte técnico e financeiro contínuo. No caso do Amazonas, a dispersão geográfica e a precariedade de infraestrutura são fatores que complicam a implementação dessas políticas, exigindo adaptações às especificidades regionais.

Ora, em regiões mais isoladas, as unidades escolares frequentemente enfrentam dificuldades adicionais, como falta de conectividade, transporte limitado e escassez de mão de obra qualificada. Biccas (2020) observa que, em contextos de alta vulnerabilidade, a descentralização deve ser acompanhada por mecanismos redistributivos que assegurem maior apoio às escolas mais necessitadas, promovendo equidade no sistema educacional.

A dispersão geográfica do Amazonas também representa um entrave para a supervisão e o monitoramento das ações descentralizadas. Fernandes e Costa (2020) destacam que, em estados com características como as do Amazonas, os órgãos centrais enfrentam dificuldades para acompanhar de perto a execução das políticas em todas as escolas, o que pode comprometer a transparência e a eficiência na aplicação dos recursos.

Apesar desses desafios, a descentralização de recursos no Amazonas apresenta resultados positivos, especialmente no fortalecimento da gestão democrática e na promoção da participação comunitária. Libâneo (2020) destaca que, ao envolver os gestores escolares, os pais e a comunidade local na administração dos recursos, programas como o PAGUE contribuem para criar um ambiente de corresponsabilidade e engajamento. Essa participação ativa é essencial para o sucesso das políticas descentralizadas e para a construção de uma educação pública de qualidade.

Outro aspecto positivo é o fortalecimento do vínculo entre as escolas e as comunidades locais. Fernandes e Costa (2020) observam que a descentralização de recursos cria oportunidades para maior interação entre os diferentes atores da comunidade escolar, promovendo um senso de pertencimento e corresponsabilidade.

No entanto, para que a descentralização de recursos alcance todo o seu potencial no Amazonas, é necessário superar os desafios estruturais e investir em políticas públicas que promovam a equidade e a sustentabilidade. Isso inclui não apenas a formação contínua dos gestores, mas também a criação de mecanismos de apoio específicos para as escolas mais vulneráveis, garantindo que todas as unidades tenham condições de aproveitar os benefícios da descentralização.

Assim, a descentralização de recursos no estado do Amazonas é uma estratégia promissora

para enfrentar os desafios regionais e promover uma educação mais eficiente e equitativa. Apesar das limitações e obstáculos, programas como o PAGUE indicam que, com o suporte adequado, a descentralização pode transformar a gestão escolar, fortalecendo a autonomia, a participação comunitária e a qualidade do ensino.

Contudo, é importante destacar que o sucesso das políticas de descentralização requer a existência de sistemas de monitoramento e avaliação eficazes. Segundo Bray (2021), a descentralização só será sustentável se for acompanhada de mecanismos que garantam a accountability e a transparência na aplicação dos recursos. Para isso, é fundamental que os gestores escolares recebam suporte técnico e que os processos de avaliação sejam integrados às práticas de gestão.

### **Programas PDE Escola e Mais Educação**

Os programas PDE Escola e Mais Educação surgiram como importantes estratégias para fortalecer a gestão escolar e ampliar as oportunidades educacionais, com foco na melhoria da qualidade do ensino e na redução das desigualdades. Ambos estão alinhados às diretrizes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e refletem a preocupação com a integração entre a gestão pedagógica e a administração (BRASIL, 2014).

O PDE Escola foi criado com o objetivo de promover uma gestão mais eficiente e participativa nas escolas públicas. Segundo Oliveira (2014), esse programa incentiva as unidades escolares a elaborarem planos de ação baseados em diagnósticos de suas necessidades, utilizando indicadores de desempenho educacional.

Já o programa Mais Educação foi implementado como parte da política de educação integral, com o objetivo de ampliar a jornada escolar e oferecer atividades complementares que enriquecem o currículo dos estudantes. Conforme Gadelha (2016), o programa busca integrar as diferentes dimensões do desenvolvimento humano, promovendo uma abordagem mais holística da educação. Para isso, são oferecidas atividades culturais, esportivas e pedagógicas, que contribuem para a formação integral

dos alunos.

No entanto, tanto o PDE Escola quanto o Mais Educação enfrentaram desafios que limitam seus resultados. Um dos principais problemas está relacionado à insuficiência de recursos financeiros para atender às demandas das escolas participantes. Campos (2022) observa que, em muitos casos, os valores repassados não são suficientes para cobrir as necessidades identificadas nos diagnósticos, o que compromete a implementação das ações previstas nos planos de ação.

### **Desafios e Perspectivas de Implementação do PAGUE**

O Programa Todos pela Vida Educação (TPV-E), posteriormente chamado de Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE), foi criado através da Lei nº 4.184/2015 de 26/06/2015, sendo posteriormente regulamentados pelo Decreto nº 36.733/2016 de 29/02/2016 e periodicamente é regulamentado por Portarias publicadas pela SEDUC.

Desde sua essência o PAGUE carrega a responsabilidade e o desafio de proporcionar maior autonomia financeira para cada escola atendida.

O Programa Todos pela Vida – Educação (TPV-E), com o objetivo de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica e às Coordenadorias Distritais/Regionais, a fim de garantir seu funcionamento e melhorias na infraestrutura física e pedagógica, bem como incentivar a autogestão escolar e o exercício da cidadania com a participação da comunidade no controle social. (AMAZONAS, 2015, P1)

Na perspectiva de garantir melhores condições de funcionamento às escolas e garantir o emprego correto dos recursos oriundos do PAGUE, a SEDUC-AM buscou regulamentar as diretrizes norteadoras do programa.

Os recursos do PTV-E/PAGUE destinam-se ao custeio de despesas das Unidades Executoras Próprias, a serem aplicados em:

- I – Manutenção de aparelhos condicionadores de ar e outros equipamentos;
- II – Manutenção elétrica;
- III – Manutenção hidráulica;
- IV – Manutenção predial;
- V – Aquisição de materiais de consumo para atividades e/ou projetos pedagógicos;
- VI – Contratação de serviços para atividades e/ou projetos pedagógicos;
- VII – Projeto horta;
- VIII – Aquisição de gás de cozinha;
- IX – Aquisição de água;
- X – Aquisição de combustível para manutenção de geradores de energia;
- XI – Aquisição de gêneros alimentícios;
- XII – Custeio de deslocamentos. (AMAZONAS, 2018, P14)

Visando garantir maior celeridade para repasse dos recursos, a SEDUC - AM criou fluxo próprio para a liberação dos recursos do PAGUE.

O crédito repassado a expensas do PTV-E/PAGUE condiciona-se à aprovação do Plano de Aplicação, elaborado pela Gestão Escolar e, após aprovação em Assembleia Geral da Associação de Pais, Mestres e Comunitários-APMC convocada para este fim, será enviado às Coordenadorias Distritais/Regionais de Educação, se houver, para manifestação sem caráter reprovativo; por fim, será referendado pela Gerência de Acompanhamento dos Recursos Financeiros-GEARF. (AMAZONAS, 2018, P15)

A implementação do PAGUE no estado do Amazonas representa uma iniciativa pioneira para promover a descentralização de recursos e fortalecer a autonomia das escolas estaduais. Contudo, a execução do programa enfrenta uma série de desafios que limitam seu alcance e impacto, exigindo adaptações contínuas e estratégias inovadoras para alcançar os objetivos propostos. A análise desses desafios, bem como das perspectivas de aprimoramento do programa, é essencial para compreender o papel do PAGUE na transformação da gestão educacional na região.

Um dos principais desafios enfrentados na implementação do PAGUE é a insuficiência de capacitação dos gestores escolares, presidentes das Associações de Pais, Mestres e Comunitários (APMCs) e membros dos Conselhos Escolares. De acordo com Campos (2022), a falta de formação

técnica adequada compromete a eficiência na administração dos recursos descentralizados, resultando em falhas no planejamento, na execução orçamentária e na prestação de contas. Esse problema é agravado pela alta rotatividade dos gestores, o que dificulta a continuidade das ações e a consolidação de boas práticas de gestão.

Além da capacitação, a infraestrutura das escolas também é um fator crítico que afeta a implementação do programa. Em muitas unidades escolares, especialmente nas áreas rurais e ribeirinhas do Amazonas, a precariedade das instalações físicas, a falta de acesso à internet e a ausência de recursos básicos, como transporte e energia elétrica, dificultam a execução das ações previstas pelo PAGUE (SEDUC-AM, 2019). Essas limitações destacam a necessidade de investimentos complementares em infraestrutura para garantir condições mínimas de funcionamento das escolas.

A integração entre os objetivos do PAGUE e outras políticas educacionais também é uma perspectiva importante para o aprimoramento do programa. Biccas (2020) observa que a descentralização de recursos deve ser acompanhada por iniciativas que promovam a equidade e a melhoria da qualidade do ensino, como programas de educação integral e ações de combate ao abandono escolar.

Assim, seria essencial considerar as especificidades regionais na formulação e implementação do PAGUE. Conforme SEDUC-AM (2019), o sucesso do programa no Amazonas depende de sua adaptação às realidades locais, levando em conta fatores como a diversidade cultural, as condições socioeconômicas e os desafios logísticos.

### **Análise do PAGUE e a Capacidade de Autonomia Financeira das Escolas**

O Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE) é uma política pública relevante no estado do Amazonas, voltada para a descentralização de recursos financeiros com o objetivo de fortalecer a autonomia das escolas estaduais. Essa iniciativa busca capacitar as escolas para que possam administrar diretamente seus recursos, atendendo às demandas específicas

de cada unidade de forma ágil e eficiente.

Um dos pilares do PAGUE é a proposta de descentralização dos recursos, permitindo que cada escola desenvolva estratégias para lidar com suas necessidades específicas. Essa abordagem facilita a realização de pequenas reformas, a aquisição de materiais e a resolução de problemas cotidianos, sem a necessidade de aguardar respostas da administração central. Conforme Meireles e Mendonça (2020), esse modelo descentralizado tem potencial para tornar as escolas mais independentes, mas exige que os gestores estejam preparados para assumir as responsabilidades administrativas e financeiras associadas.

As particularidades regionais desafiam a implementação plena do PAGUE. A singularidade geográfica da localização das escolas e as dificuldades de acesso a algumas comunidades limitam a aplicabilidade uniforme do programa. Biccas (2020) destaca que, em regiões onde a infraestrutura básica é insuficiente, a descentralização pode ser ineficaz sem investimentos complementares que garantam condições mínimas de funcionamento. Essa realidade exige adaptações do PAGUE para atender às especificidades locais.

A autonomia financeira, embora desejável, requer capacitação técnica por parte dos gestores escolares e membros dos conselhos escolares. Medeiros (2008) aponta que, sem formação adequada, há riscos de má gestão dos recursos, resultando em ineficiência e até em problemas na prestação de contas.

Outro fator relevante é a capacidade das escolas de integrar a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. A participação das APMCs ou Conselhos Escolares é um ponto-chave do PAGUE, pois essas agregações ajudam a assegurar a transparência e a corresponsabilidade no uso dos recursos. Contudo, Fernandes e Costa (2020) alertam que, em muitas comunidades, a baixa participação dos pais e o desconhecimento das funções dos conselhos limitam o impacto positivo que o programa pode alcançar.

O PAGUE também enfrenta desafios relacionados à prestação de contas e à supervisão. Em um estado tão extenso quanto o Amazonas, o monitoramento das ações descentralizadas é uma tarefa

complexa. Rondinelli e Cheema (2021) enfatizam que, para garantir a accountability, é necessário implementar sistemas de supervisão robustos que sejam capazes de acompanhar a execução do programa em todas as unidades escolares. A falta de ferramentas digitais de gestão no Amazonas agrava essa dificuldade, aumentando o risco de má utilização dos recursos.

Apesar dos desafios, o PAGUE oferece oportunidades únicas para promover inovações na gestão escolar. Freitas (2023) observa que, ao conferir maior autonomia às escolas, o programa estimula os gestores a adotarem práticas criativas e soluções locais para os problemas. Essa flexibilidade é especialmente relevante em contextos como o Amazonas, onde as condições de cada escola variam amplamente. No entanto, a inovação depende de um ambiente que incentive e valorize a busca por novas abordagens.

Além disso, a sustentabilidade financeira do PAGUE depende de sua integração com outras políticas educacionais. Santos (2017) argumenta que a descentralização de recursos deve ser complementada por programas que melhorem a formação docente, a qualidade do currículo e o combate ao abandono escolar. Essa integração é essencial para que o PAGUE não apenas atenda às demandas financeiras das escolas, mas também contribua para o fortalecimento do sistema educacional como um todo.

Assim, embora o PAGUE apresenta um modelo promissor de descentralização financeira, enfrenta desafios estruturais que limitam sua eficácia. A formação de gestores, o monitoramento eficiente, a participação comunitária e a equidade na distribuição de recursos são elementos fundamentais para o sucesso do programa. Com investimentos adequados e uma visão integrada, o PAGUE pode consolidar-se como uma política transformadora, fortalecendo a autonomia financeira das escolas e promovendo uma educação pública de qualidade no estado do Amazonas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a implementação do Programa de Autonomia da Gestão das Unidades

Escolares (PAGUE) no contexto da Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé revelou uma realidade multifacetada, com relativos avanços, porém, com alguns desafios. A descentralização de recursos proposta pelo programa se mostrou um instrumento poderoso para conferir maior autonomia administrativa e financeira às escolas, permitindo a adequação das ações às necessidades locais. Contudo, as especificidades regionais e estruturais do estado do Amazonas emergem como fatores que limitam a eficácia plena dessa política.

Os resultados demonstraram que a autonomia financeira promove maior agilidade na execução de projetos escolares, como a manutenção de infraestrutura e a aquisição de materiais pedagógicos. No entanto, a aplicação desses recursos ainda enfrenta barreiras significativas em áreas remotas, onde a logística, a infraestrutura e a conectividade dificultam o pleno aproveitamento das políticas descentralizadoras. Essa constatação reforça a necessidade de estratégias complementares que abordem as desigualdades regionais de forma efetiva.

O envolvimento das APMCs no processo decisório revelou avanços no fortalecimento da gestão democrática, mas também expôs a falta de estrutura e engajamento comunitário em muitas escolas, particularmente em áreas rurais. Essa realidade indica a necessidade de ampliar ações de conscientização e qualificação dos membros dessas associações, para que possam atuar de maneira mais efetiva e representativa.

Os projetos pedagógicos incentivados pelo programa, como o Projeto de Horta e o Projeto de Fanfarra, mostraram-se ferramentas importantes para conectar a escola à comunidade e melhorar o desempenho acadêmico. Contudo, a expansão e a manutenção dessas iniciativas enfrentam limitações financeiras e operacionais, exigindo maior suporte técnico e planejamento estratégico.

A pesquisa revelou que a prestação de contas, embora essencial para a transparência e a integridade do programa, apresenta desafios significativos para os gestores, especialmente devido à sua complexidade e rigor. Uma simplificação nos processos administrativos, sem comprometer a fiscalização e a transparência, poderia contribuir para aliviar a carga de trabalho dos gestores e permitir maior foco nas atividades pedagógicas.

A transparência e a prestação de contas foram fortalecidas pelo uso do sistema informatizado, mas a adaptação às ferramentas digitais ainda é um obstáculo em muitas escolas, especialmente em regiões de difícil acesso. A conectividade limitada e a ausência de suporte técnico regular foram fatores que impactaram negativamente a implementação do programa nesses locais.

Embora o PAGUE tenha proporcionado avanços significativos na gestão educacional, ainda há espaço para melhorias. A integração entre os diversos níveis administrativos e a redução de desigualdades regionais são elementos cruciais para que o programa alcance seu potencial máximo e promova uma educação de qualidade em todas as escolas da rede estadual.

As ações de melhoria propostas foram pensadas a partir de toda a análise realizada e relacionam-se às necessidades observadas, as quais não podem se esgotar nesta pesquisa. Nela temos apenas uma proposta para o início de um processo de melhoria da implementação de futuras políticas a serem implementadas pela SEDUC-AM. Considerou-se a legitimidade das questões apresentadas, sabendo, no entanto, que a implementação de qualquer política responde a um conjunto de interesses e de relações de poder.

Conclui-se que o sucesso de uma política de descentralização de recursos como o PAGUE depende não apenas da alocação financeira, mas também da construção de um sistema de gestão que considere as características e desafios locais. A continuidade e o aprimoramento do programa são essenciais para consolidar os avanços obtidos e superar os obstáculos identificados, contribuindo para uma educação mais inclusiva, democrática e eficiente.

Ressalta-se que a discussão proposta não se esgota nesta pesquisa. De fato, devem-se buscar outros estudos e/ou ações institucionais a fim de que a implementação do PAGUE seja efetivamente exitosa.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Alexandre Costa; LIBÂNEO, José Carlos. Gestão democrática e autonomia escolar: fundamentos para políticas de descentralização. *Revista Educação em Foco*, v. 29, n. 1, p. 24-41, 2023.

DOI: 10.25190/REF.2023.v29n1.247.

AMAZONAS. Decreto de Criação do Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE). Formaliza a criação do PAGUE como política pública de descentralização de recursos para as unidades escolares estaduais. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus. Disponível em: <arquivo pessoal>. Acesso em: 27 dez. 2024.

AMAZONAS. Decreto n. 36.732, de 29 de fevereiro de 2016. Dispõe sobre os critérios de repasse e execução do Programa Todos pela Vida – Educação, em atendimento ao disposto na Portaria n. 1.144, de 28 de outubro de 2015. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 29 fev. 2016, p. 2. Disponível em: <arquivo pessoal>. Acesso em: 10 ago. 2023.

AMAZONAS. Decreto nº 36.732, de 29 de fevereiro de 2016. Dispõe sobre os critérios de repasse e execução do Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE), no âmbito do Estado do Amazonas. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 29 fev. 2016. Disponível em: <arquivo pessoal>. Acesso em: 27 dez. 2024.

AMAZONAS. Portaria GS nº 281, de 20 de março de 2018. Estabelece diretrizes para execução e prestação de contas do PAGUE, especificando obrigações das unidades escolares e detalhamento de despesas previstas. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 20 mar. 2018. Disponível em: <arquivo pessoal>. Acesso em: 27 dez. 2024.

AMAZONAS. Portaria GS nº 879, de 10 de setembro de 2018. Atualiza critérios e regulamenta os valores per capita para o Programa de Autonomia da Gestão das Unidades Escolares (PAGUE), incluindo categorias diferenciadas e uso de cotas extras. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, 10 set. 2018. Disponível em: <arquivo pessoal>. Acesso em: 27 dez. 2024.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Desporto. Manual geral do Programa Todos pela Vida na Educação – PTVE. Disponível em: [http://programas.seduc.am.gov.br/ptve/docs/manual\\_geral4.pdf](http://programas.seduc.am.gov.br/ptve/docs/manual_geral4.pdf). Acesso em: 10 ago. 2024.

ARRETCHE, Marta Teresa da Silva. Mitos da descentralização: maior democracia e eficiência nas políticas públicas? Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 11, n. 31, p. 44-66, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/mKB3LFbpZGkg7nNGsfCqRpf/?lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BICCAS, Maria Stella. Descentralização e equidade: desafios para a gestão educacional no Brasil. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 36, n. 2, p. 596-613, 2020. DOI: 10.21573/vol36n22020.10044.

BRASIL. Ministério da Educação. Cadernos de Conselhos Escolares: gestão democrática da educação. Brasília: MEC/SEB, 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/consescolares\\_caderno.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/consescolares_caderno.pdf). Acesso em: 21 ago. 2025.

BRAY, Mark. Decentralization of education: community financing revisited. Washington, D.C.: World Bank, 2021.

FERNANDES, Cleiton Braga; COSTA, Maria Francisca dos Santos. Gestão participativa em escolas públicas: um estudo comparativo. Revista Brasileira de Educação, v. 25, e250058, 2020. DOI: 10.1590/S1413-24782020250058.

FREITAS, Maria Lúcia de Freitas. Análise da gestão educacional em uma escola pública do RN, à luz de uma política democrática e contemporânea. Disponível em: <https://core.ac.uk>. Acesso em: 10 ago. 2023.

GADELHA, Sheila Cristina. Descentralização de recursos e qualidade da gestão escolar. 1. ed. Brasília: Líber, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 8. ed. Goiânia: Vieira, 2020.

MEDEIROS, Silvana Souza Medeiros. As políticas públicas e o capital social: uma experiência de democratização da escola pública. 2008. Disponível em: <https://joinpp.ufma.br>. Acesso em: 10 ago. 2023.

OLIVEIRA, Marcos Vinícius. A gestão democrática e participativa na educação pública: desafios e possibilidades. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6720/1/40350720.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2024.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2021.

RONDINELLI, Dennis Alan; CHEEMA, Ghazi Syed. Reinventing government for the twenty-first century: state capacity in a globalizing society. *Public Administration and Development*, v. 41, n. 3, p. 235-248, 2021. DOI: 10.1002/p.

