



Administração Pública e Gestão Social

E-ISSN: 2175-5787

apgs@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

Brasil

Santos Sousa, Andreza; Medeiros de Araújo, Richard; Bezerra de Lira, Keity; Gurgel
Pinheiro, Gilseberg

Avaliação da Implementação do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à
Violência no Estado do Rio Grande do Norte

Administração Pública e Gestão Social, vol. 5, núm. 4, outubro-diciembre, 2013, pp. 152-
161

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351556454003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Avaliação da Implementação do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência no Estado do Rio Grande do Norte

Evaluation of the Implementation of Educational Program for Resistance to Drugs and Violence in Rio Grande do Norte, Brazil

Andreza Santos Sousa¹, Richard Medeiros de Araújo², Keity Bezerra de Lira², Gilseberg Gurgel Pinheiro²

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Câmpus Zona Norte, Rua Brusque, 2926 Conjunto Santa Catarina Potengi, 59112490, Natal - Rio Grande do Norte, Brasil

²Centro Universitário Facex, Rua Orlando Silva, 2869, Capim Macio, 59000-000, Natal - Rio Grande do Norte, Brasil

Resumo: Esta pesquisa objetivou avaliar a gestão da implementação do Programa de Resistência às Drogas e à Violência - PROERD no estado do Rio Grande do Norte. A metodologia adotada na pesquisa foi exploratória- descritiva e um estudo de caso, suportada pela abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com os gestores responsáveis pelo PROERD. O instrumento de coleta fundamentou-se no modelo teórico de Draibe (2001). Dentre os principais resultados tem-se que o programa necessita de maiores investimentos em pessoal e material didático, bem como equipamentos de locomoção, treinamento de pessoal, investimentos voltados para divulgação do programa, capacitação da equipe, adoção de práticas de monitoramento, planejamento e avaliação de seus impactos. Conclui-se que o governo do estado não tem o PROERD como plano de Estado, que o programa necessita da criação de um plano de comunicação, que possibilite a interação com todos os meios de comunicação e a sociedade.

Palavras-Chave: Avaliação de política pública, Drogas, Implementação.

Abstract: This research aimed to evaluate the management of the implementation of the Programme of Drug Resistance and Violence - PROERD in the state of Rio Grande do Norte. The methodology used in the study was exploratory, descriptive and a case study, supported by the qualitative approach. Semi-structured interviews were conducted with managers responsible for PROERD. The instrument was based on the theoretical model of Draibe (2001). Among the key findings is that the program needs more investment in staff and educational materials as well as transportation equipment, staff training, investments aimed at publicizing the program, staff training, adoption of practices for monitoring, planning and evaluation their impacts. We conclude that the state government has no plan as PROERD State, the program requires the creation of a communication plan, which allows interaction with all the media and society.

Key-Words: Evaluation of public policy, Drugs, Implementation.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

INTRODUÇÃO

O aumento da violência no mundo, bem como, no estado do Rio Grande do Norte está relacionado a diversas vulnerabilidades, sendo estas, a constituição de um Estado com bases arraigadas numa cultura de violência, a má distribuição de renda, ausência de políticas de trabalho, ocupação e geração de renda efetiva, a diversidade e o acesso facilitado a aquisições de armas, a escassez de políticas educacionais eficientes, as acentuadas desigualdades sociais, a carência de programas sociais de inclusão e prevenção ao consumo de drogas eficazes e combate à violência em meio a diversas outras.

O combate ao consumo de drogas e redução de violência envolvem temáticas diversas como saúde, tráfico, violência, delinquência, família, e demais aspectos morais e sociais. Em bases estritamente cognitivas, a formulação de políticas públicas de segurança pode perfeitamente prescindir de quaisquer

abordagens culturalistas para a formulação de programas e projetos (BEATO, 1999). Em sua grande maioria o foco está na repressão e compõe uma pauta com temas como novas tecnologias, incremento de recursos, qualificação profissional, dentre outros (BEATO, 2008). Esses pontos estão focados no trabalho policial, por vezes, entendido como principal agente responsável pelo combate à criminalidade de um modo geral. Segundo Felix (2007, p. 13) “a segurança pública deve transcender a repressão” e envolver “formas democráticas de intervenção que evitem a reprodução da violência”. Atualmente encontram-se avanços significativos nos estudos da sociedade civil organizada no combate à criminalidade via movimentos sociais (SOUZA, 2008).

Neste cenário decorre nas últimas décadas, em vários países, uma mobilização social em torno da implementação de programas sociais no combate ao envolvimento e o consumo de drogas que



contribuem para a promoção da violência. Os referidos programas visam mitigar os crescentes números de crianças e jovens envolvidos com o consumo de drogas, com o tráfico e à violência. Uma das maneiras encontradas pelos governos e organizações é desenvolver programas de prevenção e de promoção de saúde destinados a escolares. Mas desenvolver programas de prevenção que abordem temáticas envolvendo as drogas e a violência e que promovam mudança de atitude requer a participação interativa dos alunos no processo de ensino-aprendizagem (BOTVIN, 2000).

A adoção de um determinado tipo de programa educacional de prevenção é feita (ou pelo menos deveria ser feita) com base em estudos que comprovem a necessidade de sua implantação, em relação aos aspectos sociais, econômicos, culturais, ou de saúde, apresentados por uma determinada população, em um determinado espaço de tempo (COZBY, 2003).

É importante ressaltar segundo Beato (1999) que não é necessário, para se controlar a criminalidade, reformar a personalidade das pessoas, pois não se acredita que a mudança de valores das pessoas deva ser objeto de políticas governamentais. O que deve ser oferecido às pessoas são orientações acerca das consequências de suas ações, tanto em direção ao crime como em relação ao não-crime (WILSON, 1983; CLARKE, 1997; CLARKE e CORNISH, 1985). Conforme o Mapa da Violência 2011, o estado do Rio Grande do Norte sofreu elevação da taxa de homicídios, no período compreendido de 1998 e 2008, passando para o sexto lugar do Brasil referente à criminalidade, as drogas e a violência.

Natal sobe para 19ª colocação entre as capitais mais violentas do País, onde anteriormente ocupação a 24ª posição consoante dados do Ministério da Justiça. Ultrapassando a cidade do Rio de Janeiro, que ao contrário percorreu da 5ª para a 20ª colocação. Para cada 100 mil habitantes, no Rio Grande do Norte ocorreram em 1998 uma taxa de 8,5 homicídios e em 2008, subiu para 23,2, um acréscimo de 172,8%.

O Mapa da Violência 2011 faz referência ao o fenômeno da "Interiorização da Violência", onde os índices de homicídios nas capitais dos estados e nas Regiões Metropolitanas estão diminuindo. Tem-se, portanto, que dentre as 100 cidades mais violentas no País, o município de Caraúbas/RN, atinge a 92ª colocação sendo sua taxa de homicídio de 57,4 para cada 100 mil habitantes; Mossoró/RN, dentre as 100 cidades brasileiras, atingiu a 53ª colocação no que se refere a assassinato de jovens, com idade entre 15 e 24 anos, com uma taxa de homicídio de 115,9 para cada 100 mil jovens WASELFSZ (2011). No entanto, o governo estadual do RN na busca de soluções sustentáveis e por intermédio de suas Instituições, atribuiu a Polícia Militar a responsabilidade de execução do Programa de Resistência às Drogas e à Violência - PROERD, a qual dentro de suas limitações de pessoal, orçamento (recursos) e infra-estrutura, ficou imbuída de apresentar soluções possíveis, razoáveis e sustentáveis com o objetivo de reduzir os números existentes, através da implementação do PROERD.

O PROERD trata-se de um programa governamental de caráter social e preventivo posto em prática em todos os estados do Brasil, por policiais militares devidamente selecionados e capacitados. O programa consiste em uma ação conjunta entre o Policial Militar devidamente capacitado, chamado Policial PROERD, Educadores, Estudantes, Pais e Comunidade, onde se oferecem estratégias preventivas visando promover a resiliência das crianças e dos adolescentes que pode correr o risco de se envolver com drogas e problemas de comportamento violento (PROERD, 2011).

O PROERD foi criado em 2002 no estado do RN e representa a busca de promover a resistência da criança e do adolescente frente às facilidades de acesso ao consumo, ao tráfico e promoção da violência, uma vez que os jovens beneficiados em suas faixas etárias não têm a família e a escola como referência, mas os amigos. E quais as formações? as orientações? e as condutas desses amigos? Esses fatores poderão também potencializar estas vulnerabilidades. O programa registra até 2010 a marca de 60 mil atendimentos, em escolas privadas e públicas, um efetivo de 115 Policiais PROERD, está presente em 41 municípios, e conta com o equipamento de 5 viaturas. O programa desenvolve suas atividades, em diversas regiões do estado, sob a responsabilidade da Companhia Independente de Prevenção ao Uso de Drogas – CIPRED com sede em Natal.

São diversas as razões que motivaram o processo de implementação do PROERD, cuja relevância da temática, já incentivou outras pesquisas, mas ainda muito incipientes, tanto para prover a literatura quanto para arraigar o conhecimento sobre as políticas públicas com o foco na prevenção do consumo de drogas. Em se tratando do universo da avaliação de políticas públicas, observa-se que esta temática vem ganhando espaço nos estudos da administração pública brasileira, especialmente no universo da implementação, pois é um tipo de avaliação em que se busca compreender o processo de execução e suas idiossincrasias. Especialmente quando essas pesquisas avaliativas trazem a tona uma lógica formativa e suportada pelo viés da aprendizagem organizacional e auxílio à tomada de decisão (MARTES *et al.*; 1999). Esta pesquisa busca avaliar o processo de implementação do PROERD considerando o que Palumbo (1987) destaca ao ratificar que se necessita acumular conhecimento sobre a avaliação de políticas públicas, no universo da implementação, e considerando que o programa aqui avaliado já está há nove anos em implantação, encontra-se uma estrutura temporal relevante para proceder as análises das nuances constantes no processo de execução através da visão dos gestores da implementação do PROERD no estado do RN.

REFERENCIAL TEÓRICO: Implementação de políticas públicas: a busca de uma avaliação

Ponderando que políticas públicas são teorias que são colocadas em prática. Nelas compartilha-se a análise do processo de governo, o exame das instituições político-administrativo que implementam diretrizes governamentais e são responsáveis pelas

decisões e pela execução. Vale ressaltar que ela é um conjunto peculiar de elementos conceituais e metodológicos, técnicas de análise e práticas dirigidas a uma atividade específica (PEDONE 1986). Para Draibe (2001), a implementação de uma política inclui tanto as atividades-meio que viabilizam o desenvolvimento do programa, quanto à atividade-fim, ou a execução propriamente dita, antes que se torne rotineiro. E sua avaliação busca captar os fatores facilitadores e limitadores que circundam a implementação condicionando-a positiva ou negativamente no alcance de suas metas e objetivos.

Para nascer um programa é preciso que exista a formulação que é um processo complexo e longo, por isso o processo de implementação também repousa em orientações preferenciais, envolvendo cálculos estratégicos, escolhas de decisões por parte dos agentes que o conduzem e o implementam ou dele se beneficia (DRAIBE 2001).

[...] de forma mais sintética, Draibe (2001) aponta que o tipo ou a natureza de uma avaliação é determinada por distintas e determinadas por distintas dimensões, momentos e etapas. Para a autora, o momento da avaliação também é denominado de ex-ante e ex-post; quanto ao primeiro, que pode ser identificado como uma avaliação-diagnóstico, ele serve para apoiar decisões finais da formulação e, em relação ao segundo, sua função é verificar o grau de eficiência, eficácia e efetividade da política/programa/projeto durante ou depois de sua implementação (CASTRO, 2009, p. 26).

Segundo Meny e Thoenig (1992) deve-se conceber a implementação como praticar, executar dirigir, administrar e confrontar com outras visões, percebe-se que é pouco consensual seu aspecto conceitual, bem como seu espaço temporal ao longo da operacionalização da política pública. “Enquanto área de conhecimento, a política pública surgiu em um momento de alastramento de ações governamentais, permitindo seu amadurecimento teórico-conceitual e, conseqüentemente, a compreensão de seu processo de emersão e materialização através dos diferentes traços que são intrínsecos e interdependentes” (CASTRO, 2009, p. 22).

Pressman e Wildavski (1998) conjecturam que a avaliação tem um importante papel no desenvolvimento e no aperfeiçoamento das políticas, sendo necessário que os avaliadores tenham percepção sobre as respostas que possam dar às suas indagações: quando avaliar, onde avaliar, para quem avaliar, o que avaliar; e para que avaliar. Segundo esses autores a utilização da avaliação, durante a fase de implementação tem provocado inquietações no processo avaliativo, por ser uma fase de adequações e correções e não em um cenário estático. Logo, à avaliação tem-se atribuído a responsabilidade de poder gerar dados que possam ser utilizados para melhorar o processo de implementação de um programa governamental. Com isso, observa-se uma sobreposição de atividades, avaliação durante o processo de implementação, a qual não pode ser descartada, por se dar no mesmo espaço a ação, a implementação e a avaliação, sendo, portanto, consideradas obras dos mesmos sujeitos.

Segundo Arretche (2001) a implementação é uma etapa de uma política que pode e deve ser avaliada. Principalmente, porque supor que uma política possa ser implementada completamente

de acordo com o desenho e os meios previstos pelos formuladores é praticamente impossível. Assim, a avaliação vem exercendo um papel de suma relevância visto que uma adequada metodologia de avaliação deve investigar, em primeiro lugar, os diversos pontos de estrangulamento, alheios à vontade dos implementadores, que implicam que as metas e os objetivos inicialmente previstos não pudessem ser alcançados (ARRETCHÉ, 2001, p.30).

Diante dos complexos processos de implementação, Draibe (2001) apresenta um modelo teórico que possibilita uma investigação direcionada aos elementos chave que envolvem a implementação, conforme Quadro 01, pode-se visualizar as dimensões propostas pela autora e as respectivas variáveis de análise.

Quadro 01

Dimensões de avaliação do processo de implementação da Política Pública

Dimensões de análise do processo da Política Pública	Variáveis de análise
Subsistema gerencial e decisório	Competências dos gerentes do programa; capacidade de desenhar e intervir através de decisões; graus de centralização ou descentralização da gestão;
Processo de divulgação e Informação (comunicação)	Diversificação dos canais de comunicação com os beneficiários do programa; qualidade das mensagens; percentual do público atingido.
Processo de seleção	Qualidade da sistemática de aferição do mérito; adequação do grupo de beneficiários selecionados aos objetivos do programa.
Processo de capacitação	Competência dos técnicos na execução; duração e qualidade da operacionalização do programa avaliação dos técnicos do governo pelos agentes beneficiados.
Subsistema logístico e operacional	Financiamento e gastos; provisão de recursos materiais; suficiência dos recursos qualidade da infraestrutura e material de apoio (prospecção e atendimento e evolução do beneficiário).
Processo de monitoramento	Regularidade da ação governamental; abrangência; agilidade na identificação dos desvios e incorreções; capacidade/agilidade em recomendar retificações nos processos, quando necessário.
Avaliação interna	Regularidade; abrangência; graus de participação e comprometimento dos atores (beneficiários e parceiros); propor e recomendar aperfeiçoamentos, promover aprendizagem institucional coletiva.

Fonte: Construído a partir de Draibe (2001)

As sete dimensões citadas por Draibe (2001) buscam sistematizar as informações e os pontos que podem ser usados em uma avaliação do processo de implementação de um projeto/programa, estas dimensões tem a possibilidade de apontar as dificuldades do programa e possíveis adequações quando necessário aos seus gestores e avaliadores. O processo de implementação de políticas públicas pode ser entendido como o que acontece depois que um projeto se transforma em lei. “Entretanto, é necessário considerar também que a natureza, o alcance e a efetividade da implementação vão ser influenciados pela aceitação política de um curso de ação preferencial” (PEDONE, 1986, p.30). A busca pelo monitoramento tem como objetivo acompanhar todo o projeto/programa buscando sempre melhorar os processos e adequar as necessidades para que ocorra eficácia, eficiência e efetividade do que foi planejado e executado, permitindo a intervenção nas suas fases da execução identificando e corrigindo as disfunções apresentadas no programa avaliado.

Sistematicamente tem-se a avaliação como uma ferramenta útil quando observada sua finalidade, objetivos e abordagens, e estas são tecnicamente adequadas perpassando suas várias fases durante a realização do projeto/programa, as quais devem

promover ajustes na medida em que o programa vai se desenvolvendo e tomando sua direção em busca dos objetivos institucionais a serem alcançados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa consiste em estudo descritivo e exploratório. Para Cervo (1996, p. 49) estudos descritivos consiste em observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. [...] Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. Quando o estudo assume a forma de pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma (Cervo e Berviam, 1996), neste caso, as percepções dos policiais PROERD e do coordenador (gestor) do Programa de Resistência às Drogas e à Violência acerca da implementação das atividades e a execução do programa no estado do Rio Grande do Norte.

O trabalho ainda se classifica também como um estudo de caso, pois busca enfocar um caso: O PROERD, onde através da pesquisa de avaliação da implementação do Programa de Resistência às Drogas e à Violência no estado do Rio Grande do Norte, procede-se um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010). O desenvolvimento do presente estudo ocorreu da seguinte forma: revisão da literatura com pesquisas bibliográfica referente aos conceitos de implementação das políticas públicas/programas/projetos, avaliação de políticas públicas e PROERD para compreensão dos conteúdos do referido tema. Para isso, procedeu-se uma análise com base em livros, artigos científicos nacionais e internacionais. Concomitantemente foi feita uma pesquisa documental do organograma e da estrutura funcional, do regimento interno das câmaras técnicas, das câmaras de assessoramento e das câmaras especiais do Conselho Nacional Antidrogas e suas resoluções, cuja forma de tratamento se deu por meio da análise documental, ou seja, Foi realizada análise documental da base normativa do PROERD.

Para este estudo, o universo da pesquisa foi composto pelos coordenadores do programa, respectivamente em números 1(um) coordenador, 1(um) subcoordenador, os quais são responsáveis pela execução administrativa, inclusive de captação de recursos, pertinente à implementação do Programa no Rio Grande do Norte. Para a coleta dos dados foi construído um roteiro de entrevista semi-estruturado contendo 30 questões, baseadas no modelo teórico de Draibe (2001), cujas dimensões consideradas foram: subsistema gerencial e decisório, processo de divulgação e informação (comunicação), processo de seleção, processo de capacitação, subsistema logístico e operacional, processo de monitoramento e avaliação interna. A entrevista foi feita junto aos gestores (Gestor A – Coordenador Geral e Gestor B – Subcoordenador) do PROERD e gravada com autorização prévia,

para posterior transcrição. As falas das entrevistas com os gestores do PROERD foram tratadas através da análise de conteúdo que para Bardin (1977) é uma técnica qualitativa que busca compreender inclusive o que está subentendido nos textos/falas.

ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS: Entendendo o PROERD

Desde 1992, por intermédio do Ministério da Justiça (MJ), foi instituído o Programa Educacional de Resistência às drogas e à violência (PROERD) através da Embaixada Americana que desenvolve, em 58 países, parcerias com o projeto *Drug Abuse Resistance Education* (D.A.R.E.) – Educação para resistir ao Abuso de Drogas – implantado inicialmente em Los Angeles, Califórnia – EUA, 1983. O Programa tem por finalidade básica possibilitar as crianças e jovens o reconhecimento de situações que possam comprometer sua segurança e saúde. O PROERD possui 03 (três) objetivos principais: envolver a polícia, a escola, a família e a comunidade na problemática das drogas e da violência; desenvolver uma ação pedagógica de prevenção ao uso indevido de drogas e a prática da violência nas escolas; e desenvolver o espírito de solidariedade, de cidadania e de comunidade na escola (PROERD, 2011).

Este programa governamental está em funcionamento por 19 (dezenove) anos no Brasil e por 9 (nove) anos no Rio Grande do Norte, sendo operacionalizado pelas Polícias Militares nos estados federativos. A Polícia Militar (PM) é uma organização vinculada ao Ministério da Justiça através das Secretarias de Estados da Segurança Pública e da Defesa Social, cuja atuação compreende todo Território Nacional, sendo a execução do PROERD, de responsabilidade de cada estado federativo.

O PROERD foi concebido como uma das ações da Política Nacional Sobre Drogas – PNSD, que foi implementada de acordo com o art. 5º do Decreto nº 3.696 de 21 de dezembro de 2000 e art. 18 do Regimento Interno do Conselho Nacional Antidrogas – CONAD. O Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas - CONAD é um órgão normativo e de deliberação coletiva, vinculado ao Ministério da Justiça, responsável por estabelecer as orientações a serem observadas pelos integrantes do Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas - SISNAD. Para o CONAD o PROERD trata-se de um programa estratégico para o desenvolvimento de ações primárias de prevenção ao uso e ao tráfico de drogas, no âmbito do SISNAD.

O PROERD é um programa de caráter social e preventivo de resistência ao uso de drogas e a violência, posto em prática em todos os estados do Brasil, trata-se de uma intervenção na realidade local realizada por policiais militares voluntários, devidamente selecionados e capacitados, junto aos alunos de ensino fundamental (5º e 7º ano), durante dez semanas, com uma aula por semana. Atualmente, é desenvolvido em todos os estados da federação pelas respectivas polícias militares e já formou mais de quatro milhões de jovens em todo o país (PROERD, 2011).

Com os temas transversais, buscou-se incluir assuntos que traduzissem a realidade nacional, mas que correspondessem também às necessidades ou representações sociais locais, emergidos do contexto educacional ao qual cada modelo de ensino seria destinado, fazendo com que sua aplicabilidade fosse levada a efeito em todas as demais disciplinas, de forma transversal e interdisciplinar” (SILVA e GIMENIZ-PASCHOAL, 2010, p.104).

Para colaborar com os trabalhos desenvolvidos pelas escolas, cujo tema transversal versa sobre drogas e violência e como forma de garantir um padrão de ações dentro do programa torna o processo de seleção dos policiais PROERD rigoroso e consiste nas seguintes etapas: a Polícia Militar através de suas Direções de Ensino lança em Boletim de Ocorrência (B.O.) um comunicado em formato de memorando circular, tornando público à seleção, constando todos os requisitos necessários à seleção, dentre eles os prazos, inscrição, local de entrevistas, bem como, os requisitos necessários à participação sendo eles: ser voluntário, ter experiência em atividade educacional; ter facilidade de comunicação; ser criativo; não ser fumante; não fazer uso abusivo de álcool.

O PROERD tem por finalidade o atendimento no reforço dos fatores de proteção que favorecem o desenvolvimento da resistência da criança e do adolescente que pode correr o risco de se envolver com drogas e problemas de comportamento violento, ou seja, em situação de insegurança, sua execução é realizada em parceria com os estabelecimentos de ensino da rede pública e privada.

Avaliando a implementação do PROERD no RN

O processo da análise das discussões aqui apresentadas sobre a avaliação de um programa governamental, no que se refere à implementação deste, estão configuradas a partir das dimensões propostas por Draibe (2001) e adaptadas na sistematização da apresentação das discussões, bem como em face de estas serem as questões maiores que nortearam a aplicação do instrumento junto aos atores pesquisados e somado as análises documentais deram suporte a construção da pesquisa avaliativa.

A visão dos gestores regionais do programa governamental avaliado: Dimensão: Subsistema gerencial e decisório

Avaliando o subsistema gerencial e decisório do Programa de Educacional de Resistência às Drogas e à Violência no Estado do Rio Grande do Norte, operacionalizado pela Polícia Militar apontam algumas peculiaridades que emergiram a partir das entrevistas com o gestor responsável pela execução do PROERD. Organizacionalmente existe uma coordenação geral que coordena todas as atividades do programa. Pretende-se neste subsistema analisar as competências dos gestores do PROERD no estado, o seu grau de centralização e descentralização, bem como sua capacidade de intervenção. A equipe de execução do programa no estado é composta por 1(um) coordenador, 1(um) subcoordenador e 113 (cento e treze) policiais PROERD (instrutores). Os dois coordenadores policiais foram alvos das entrevistas. No tocante às

decisões na gestão do programa, destaca-se que em sua maioria são tomadas pela própria coordenação no estado, quando questionado acerca do grau de autonomia na gestão do programa o Gestor-B esclareceu que

“Autonomia total de implementação do programa, desenvolvimento de ações etc... não há mais ingerência de órgãos superiores embora os recursos para investimentos advêm destes órgãos e algumas ações são necessárias para recebê-los, como a fidelidade das ações do governo como o ‘comunidade em paz’ porém não deixamos de ser consultados sobre a possibilidade de participação e viabilidade.”

Ainda quando questionado como o governo pode contribuir para melhoria do programa o Gestor B informa que *“tendo dentro do seu planejamento o PROERD como plano de Estado e investimentos contínuos em ampliação*. Esta afirmação corrobora com o Gestor A ao afirma que *“estamos presentes em apenas 41 municípios, o RN tem 167 municípios, são 9 (nove) anos do programa, tivemos alguns avanços, mas ainda não temos pessoal suficiente para atender a todo estado, nem equipamentos, hoje contamos com 5 (cinco) viaturas e 10 (dez) motos”*.

Com isso, percebe-se que Estado do RN não oferta as condições necessárias para que o programa tenha eficiência do ponto de vista macro – atuação em todo o estado – a interiorização do programa torna-se frágil, dependendo de parcerias com outros órgãos e com as demais companhias da PM que devem liberar o policial para atuar exclusivamente no programa, o que não é fácil, pois as companhias já afirmam que o efetivo é pequeno, que necessita de mais homens para atuarem na rua, no entanto, o policial não exerce serviço de rua configura-se um diferencial para o PROERD. Logo, a capacidade de intervenção fica fragilizada, a autonomia é parcial. O Gestor A observa,

“temos autonomia para deliberar sobre as ações do programa, temos contato direto com a Câmara Técnica Nacional do PROERD, para tratarmos de assuntos do programa, mas quando pretendemos captar recursos os projetos devem ser encaminhados ao Comando Geral da PM e de lá encaminhado a Secretária de Estado da Segurança Pública e Defesa Social”.

Outra fragilidade apresentada trata-se do PROERD possuir diretrizes nacionais, uma abrangência estadual e não possuir estrutura física suficiente, nem dispor de dotação orçamentária, o que é reforçado pelo Gestor-B ao enfatizar que *“não existe dotação orçamentária anual prevista para o programa, então cada ano é uma busca pelo investimento em ampliação, capacitação e manutenção”*. Logo, o grau de centralização e descentralização das decisões fica claramente caracterizado que a descentralização ocorre num âmbito interno do programa, em quanto que num âmbito externo à centralização concentra-se no Governo Estadual. No que se refere à competência dos gestores é importante ressaltar que o Gestor A encontra-se no programa desde o início de sua implantação, sendo notadamente o mais entusiasta do PROERD, enquanto, o Gestor B participa do programa há 5 (cinco) anos; em ambos gestores é perceptível o conhecimento aprofundado do programa, as habilidades desenvolvidas e suas atitudes frente aos órgãos externos, ao programa, a equipe e seus

beneficiários, o que lhes confere competência gerencial agregando valores a cada indivíduo participante e ao programa. O desenvolvimento do trabalho do PROERD advém por meio da aprendizagem e é sob este prisma, que os gestores demonstram suas competências na realização das atividades do programa, buscando sempre que necessário inserir mudanças que possibilitem a sua equipe efeitos satisfatórios no atendimento dos seus objetivos e em seus níveis organizacionais.

Os gestores possuem a percepção de que sua equipe de trabalho pode ser influenciada por diversos fatores, dentre estes, os conhecimentos de mundo e grau de escolaridade, suas habilidades e atitudes de que cada um dispõe. Bem como, o clima organizacional favorável à realização das atividades do PROERD, uma vez que, o próprio policial faz a escolha em pertencer ao programa dentro da PM seguindo sua cultura, organização, normas e estrutura. Todos estes fatores são utilizados pelos gestores para garantir coesão da equipe junto ao programa tornando um ambiente estimulador ao bom desempenho das atividades do PROERD.

Dimensão: Processo de divulgação e informação (comunicação)

Nesta dimensão busca-se evidenciar o processo de comunicação com os beneficiários na perspectiva de atender aos objetivos institucionais do PROERD, bem como, a diversificação dos canais de comunicação com os beneficiários do programa.

O principal canal de comunicação com os beneficiários e de divulgação do programa é o próprio policial PROERD, seguido do site do programa que é uma ferramenta de comunicação e divulgação que vem sendo bastante utilizada nos últimos anos, o mesmo apresenta mais de 457.000 (quatrocentos e cinquenta e sete mil) acessos desde 02/09/2003, neste site é disponibilizado o que é o programa, mural eletrônico do PROERD - um espaço destinado aos beneficiários registrarem seus elogios, críticas, dúvidas – direciona para blog's relacionados ao PROERD, informa a composição da coordenação geral do programa no estado, as formaturas, apresenta algumas estatísticas de atendimentos, dentre outras.

Os contatos do programa são realizados de forma pontual, ou seja, o atendimento é realizado quando é provocado (se mostrando passivo e como consequência foge um pouco a lógica do planejar a ação governamental); os policiais de forma presencial realizam palestras, visitam escolas, implantam e executam o programa, tiram dúvidas, conversam com os Diretores das escolas, os alunos e seus pais, além de responderem às indagações e divulgarem o PROERD através da internet. A coordenação foi questionada acerca das estratégias de divulgação do programa e esclareceu que

“as formaturas são as formas de divulgar o resultado nosso trabalho, hoje, o programa também participa das redes de relacionamentos e todos os beneficiários do programa possuem meios de comunicação com a equipe do programa, seja por e-mail, site, telefone, nas visitas as escolas após sua intervenção” (Gestor A).

É Perceptível inúmeras fragilidades no PROERD quando se trata da divulgação e informação, num sentido de interação da palavra comunicação, uma vez que estas atividades não possuem planejamento. Os contatos com os policiais PROERD e até mesmo com o site não passaram por uma análise qualitativa, as atividades são realizadas de forma reativa e não possuem registros. Outra fragilidade do programa está relacionado ao fato dos alunos da rede pública serem oriundos de camadas populares menos favorecidas e estes não dispõem de acesso a computadores. Resulta-se, portanto, a necessidade de ampliar os canais de divulgação e informação do programa acessíveis a todos os beneficiários.

Logo, deveria existir um ambiente favorável a implementação de divulgação do programa, no sentido de esclarecer o que é o programa, como o PROERD atua, a necessidade de formação das parcerias, institucionalizar estas parcerias através de termos de compromissos, para disseminar o programa. Podendo ser através de seminários, visitas aos municípios, vinhetas em rádios, dentre outros.

Dimensão: Processo de seleção

Nesta dimensão ressalta-se a adequação do grupo de beneficiários (municípios), selecionados aos objetivos do programa avaliado e a aferição ao mérito desse acesso. Observou-se, portanto, que não há critérios de seleção, não existe condições mínimas, ou seja, a necessidade de enquadramento dos municípios. Logo, o que é realizado pelo programa é o atendimento ao município por livre escolha deste em participar do programa, sendo a voluntariedade do município o mérito de acesso ao programa.

Quando questionado ao Gestor B a respeito de que maneiras as normas (leis, decretos, normas e portarias) ajudam a implementar o programa o mesmo informou que *“Nenhuma. A escolha se dá pelo interesse das administrações municipais e pela disponibilidade de material”*. O PROERD não tem mecanismos formais de adequação dos beneficiários aos objetivos do programa, por essa inexistência o programa atua quando demandado, não há uma divulgação ampla do programa na sociedade. O que é reforçado na fala do Gestor A que afirmou *“não temos critérios definidos para atender as escolas, atuamos conforme a demanda dos municípios, temos boas parcerias com as prefeituras, atuamos em 41 municípios”*. Para o processo seletivo dos policiais PROERD

“existe critérios definidos, inclusive, consta no site do programa os critérios, sendo estes ser voluntário; ter experiência em atividades educacionais; ter facilidade de comunicação; ser criativo; não ser fumante e não fazer uso abusivo de álcool, estes policiais são entrevistados por um pedagogo durante a seleção” (Gestor A).

Dimensão: Processo de capacitação

Nesta dimensão a discussão é norteada a partir das competências dos técnicos na execução; duração e qualidade da operacionalização do programa e avaliação dos técnicos do governo pelos agentes beneficiados. A capacitação ofertada pelo

programa trata-se do curso “Mentor Officer”, ministrado pela coordenação do programa, para que os policiais, após aprovados na seleção, possam se apropriar dos conteúdos, com carga horária que 80 h/a (oitenta horas/aulas)

Destes currículos, apenas os currículos da Educação Básica, 5ºano, 7ºano e Comunitário (voltado para os pais) são desenvolvidos pelo programa. No Brasil já existem em outros estados currículos voltados para até para universitários, mas o Rio Grande do Norte dispõe apenas desses quatro em funcionamento. O Gestor A afirma que “[...] por parte do governo: nós não temos uma verba, um investimento específico como em outros estados já existe; para compra de material didático, mobilidade, eu preciso de viaturas: motos e carros para eles saírem na capital e no interior, material didático: livro (a cartilha) e a realização de grandes eventos (as formaturas, eventos sociais, as caminhadas, tudo que vai no decorrer do programa desenvolvendo. É necessário e fundamental que o governo federal, estadual e municipal possa ter esse olhar atento para essa área como investimento.” É perceptível que a aplicação de apenas alguns dos currículos e não de sua totalidade advém da ausência de maiores investimentos no programa, para isso é necessário uma avaliação onde o governo nas suas esferas possa tomar conhecimento da realidade, das fragilidades e avanços vividos pelos gestores dos programas e possa assim direcionar melhores recursos para o desenvolvimento do PROERD.

Ressalta-se que o programa disponibiliza apenas esta capacitação aos instrutores, sendo necessário, portanto, criar mecanismo de capacitação continuada para atualizar os conteúdos com a finalidade de trocar experiências, fazer relatos de campo, dentre outros, a ausência de capacitação compromete a qualidade e a sustentabilidade das ações do programa. O Gestor A observa “nossos policiais participam apenas da capacitação do Mentor Officer, as demais orientações são dadas por nós (coordenação), todos são muito participativos e sempre buscam mais; fazemos as discussões pedagógicas durante nossas reuniões.”

O programa até o presente estudo não realizou nenhum tipo de avaliação junto aos seus beneficiários, logo o programa desconhece o grau de participação dos mesmos, não inclui a participação dos beneficiários em suas ações de planejamento, de programação e de execução. Sendo o envolvimento dos participantes fundamental para determinar os valores, os critérios, as necessidades e os dados da avaliação. Logo, é mister a realização de avaliações com foco no beneficiário vislumbrando possibilitar a continuidade da qualidade da operacionalização/execução do programa.

Dimensão: Subsistema logístico e operacional

Esta dimensão evidencia como são realizados os financiamentos e gastos no PROERD/RN; como se dá a provisão de recursos materiais; se há suficiência dos recursos e qualidade da infraestrutura, como o material de apoio, para isto observa-se a

prospecção; atendimento e evolução dos beneficiários (DRAIBE 2001).

O programa não possui orçamento próprio, a provisão de recursos materiais é feita pelo governo do estado no período de elaboração do orçamento anual, sem consulta e/ou intervenção dos gestores do programa, não sendo suficiente para continuidade do programa, a coordenação do PROERD confirma que as metas do planejamento são conhecidas “no final do ano já sabemos os recursos que serão disponibilizados para ampliação, capacitação ou apenas manutenção” (Gestor B), ou seja, o programa não possui autonomia para deliberar sobre suas necessidades financeiras, desenvolvem suas atividades de forma passiva, sem nenhuma participação de decisão de investimentos junto ao governo do estado, o qual após realizar seus ajustes orçamentários informa aos gestores o montante dos recursos que o governo disponibiliza para o programa. Logo, o instrumento do planejamento de suas ações se apresenta debilitado, os resultados são quantificados no final da execução não sendo possível mensurar metas quicá sua evolução.

O PROERD vivencia constantes incertezas orçamentárias “[...] as limitações orçamentárias, as transformações autônomas da realidade social e as deficiências de informações, exigem, muitas vezes, uma constante readequação entre metas e resultados.” (POCHMANN, 2003, p.211). Como mensurar os resultados de um trabalho desenvolvido durante todo um período se a todo tempo há readequação do que é esperado, em virtude, da indefinição de recursos? Quais as metas do programa? Quais os resultados esperados? Qualitativamente não há respostas, quantitativamente é realizada uma soma de turmas que são formadas, mas, estes beneficiários não são acompanhados após cursarem um dos currículos do programa. “Não temos como planejar nossas metas, pois não temos orçamento certo, tentamos de atender o maior número de escolas buscando parcerias.”, afirma o Gestor A

Atualmente o programa tem como financiador o governo do estado, o qual disponibiliza em forma de infraestrutura 5 viaturas, 10 motos, gasolina para desenvolvimento das atividades, disponibiliza sala para funcionamento administrativo do programa, além de material de expediente e de 115 policiais em 2010, com dedicação apenas para o programa, estes não atuam demais atividades rotineiras da PM, salvo quando convocados, qualitativamente estes recursos são indispensáveis, mas do ponto de vista quantitativo ficam aquém do esperado pela gestão.

Atipicamente em 2010 a aquisição de todo material didático foi disponibilizado pelo governo do estado do RN, sendo nos anos anteriores realizados através de parcerias com as Prefeituras e Ministério Público da União, através da reversão de penas comunitárias em doação dos materiais didáticos. “Estes recursos não são suficientes para atender a atual demanda mesmo com a disponibilização destes recursos o programa vai mais além, necessita de mais recursos” diz o Gestor A.

Quando questionado, no universo da gestão do programa, até que ponto os instrumentos operacionais são oportunos do ponto

de vista político, operacional, econômico, social e institucional o Gestor B afirma que

“As ações de prevenção desenvolvidas buscam conscientizar os jovens dos problemas causados pelo uso e abuso das drogas, com 9 anos de atuação no Estado e o reconhecimento pelas instituições de ensino dos benefícios no comportamento dos alunos, a Escola torna-se um ambiente mais tranquilo e seguro trazendo também o reconhecimento dos pais e por isso uma imagem positiva para a segurança pública e as instituições públicas e privadas ligadas a educação. Não há como calcular os benefícios futuros para a sociedade porém temos a certeza de que os jovens tem consciência de seus direitos mas também de seus deveres como cidadão e de muitos eles expressam esta consciência através do dia a dia no convívio com a sua turma na escola.”

A prospecção de beneficiários é feita de forma reativa, o trabalho é realizado conforme a demanda e mediante a consolidação de parcerias com as prefeituras. Para reverter este cenário, é necessário criar um ambiente de prospecção de parcerias, podendo este ser desenvolvido através de divulgação das atividades do PROERD em fóruns itinerantes nos por municípios, apresentando seus resultados vislumbrando a expansão do programa.

Dimensão: Processo de monitoramento

Esta dimensão se propõe a ratificar a regularidade da ação governamental; abrangência; agilidade na identificação dos desvios e incorreções; capacidade/agilidade em recomendar retificações nos processos, quando necessário. A regularidade das ações do PROERD ocorrem de forma semestral nas redes privadas e públicas ocorrendo de forma alternada, sendo um semestre para a rede privada e outro para rede pública de ensino, sua abrangência até o presente estudo ocorre em 41 municípios no Rio Grande do Norte, sua concentração se dá em Natal e Grande Natal, estas são acompanhadas nas reuniões quinzenais. O PROERD não dispõe em sua execução da prática de monitoramento, logo, não monitoram suas atividades. O programa por não utilizar nenhum mecanismo de monitoramento busca em seus ensaios tentativas de promover um controle de suas ações através de reuniões quinzenais para sistematizar e adequar às atividades evitando assim erros e desvios dos objetivos propostos pelo programa.

Consoante Silva (2001) na implementação as decisões são relevantes quando alteraram o curso e as estratégias inicialmente estabelecidas ou condicionam o próprio desenvolvimento do programa, logo quando identificado todo e qualquer erros e/ou desvio, os mesmos são avaliados e repensados coletivamente e realinhados. “Quando acertamos, acertamos juntos, mas quando erramos, erramos juntos também! Nossas decisões são coletivas e respeitamos a decisão de todos e apoiamos a decisão da maioria.” (Gestor A).

Dimensão: Avaliação interna

Acompanhar a implementação de um programa governamental é condição fundamental para as possíveis adequações em especial

“quando se concebe a avaliação como uma investigação de natureza social e humana, o principal instrumento de coleta de dados e análise é o próprio avaliador. É no jogo das subjetividades dos membros da equipe responsável pela avaliação e em contato com os participantes do processo avaliativo que se obtém a integração consensual das evidências a serem utilizadas (ALMEIDA, 2002, p.57).

Logo, as mais diversas situações, no que diz respeito à eficiência (alocação de recursos), eficácia (alcance dos resultados planejados), promover uma avaliação não é apenas valorar quantitativamente, mas é essencial para o bom funcionamento das estruturas desenhadas e da interação entre os participantes de forma eficiente, em se tratando de política pública. Nesta dimensão o foco é a regularidade; a abrangência; os graus de participação dentre outros. Ainda quando questionado, o Gestor B, acerca da avaliação interna da execução do programa o mesmo afirmou que “*excelente, todos os profissionais do programa são voluntários e tem co-participação nas decisões. A motivação é regra.*” e quanto à relação da coordenação e os executores o mesmo afirmou que “*ao meu entender a melhor possível, mesmo dentro de uma disciplina militar, a gestão é compartilhada por todos.*”

Durante os nove anos de atividades do programa, não houve a realização de nenhum estudo formal da qualidade dos serviços prestados pelos policiais PROERD à comunidade beneficiária. Conforme ilustrada fala dos gestores “*fazemos reuniões a cada quinze dias, nestas tratamos das dificuldades do dia a dia, avaliamos e logo buscamos ajustar nossas atividades.*” (Gestor A).

A abrangência do programa vislumbra alcançar as famílias, uma vez que é considerado que a família hoje possui em média quatro membros, ressalta-se que em 2010 o programa atingiu 60.000 atendimentos diretos, considerando que cada atendimento foi realizado com um membro de uma família, logo a abrangência se propagou para mais 180.000 membros, totalizando 240.000 pessoas atingidas pelo programa. Quanto à abrangência territorial o programa limita-se até 2010 aos municípios com os quais mantém parcerias, sendo estes Guamaré; Mossoró; Areia Branca; Tibau; Goianinha; Tibau do Sul; Boa Saúde; Bom Jesus; Taipu; Cerro Corá; Caicó; Jardim do Seridó; Cruzeta; Acari; Caraúbas; Olho D'Água dos Borges; Messias Targino; Parelhas; Carnaúba dos Dantas; Santa Cruz; Serra de São Bento; Nova Cruz; Montanhas; Santo Antônio do Salto da Onça; Monte das Gameleiras; Pureza; São Bento do Trairi; Serrinha; Brejinho; Serra Negra do Norte; São Fernando; São José do Seridó; Florânia; Tenente Laurentino; Equador; Santana do Seridó e os demais pertencentes à região da Grande Natal.

Observa-se, no entanto, que o programa não possui um planejamento para expansão da abrangência de atendimentos e de área territorial. A participação é percebida pela gestão como fator de crescimento “*nas reuniões quinzenais estamos sempre abertos a ouvir nossos policiais e ouvimos os diretores durante os encontros realizados nas escolas, nossos policiais, nossos alunos e nossas parcerias são muito comprometidos*” (Gestor A). A coordenação do programa se propõe a atender as recomendações que vislumbram os aperfeiçoamentos do programa, com a

perspectiva de promover aprendizagem institucional coletiva, no entanto não se identificou a prática da avaliação interna como um elemento gestor institucionalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisados os dados referentes às categorias definidas nesta pesquisa avaliativa é importante proceder a conclusões que permitam reflexões sobre a gestão da implementação do PROERD na perspectiva de atender ao que Faria (2006) chama de realinhamentos no processo do programa governamental analisado.

Assim, no que se refere ao subsistema gerencial e decisório, conclui-se que não existe um planejamento estratégico do programa, que o PROERD conta apenas com um financiador, o governo do estado, e algumas parcerias municipais para consecução de suas atividades. No entanto, enquanto financiador o governo do estado não tem o PROERD como plano de Estado e com isso não realiza investimentos contínuos para sua ampliação, dificultando a evolução do programa e, por consequência, inibe as possibilidades de desenvolvimento das atividades no campo. Os dados permitem, ainda, concluir que já foram investidos nos últimos 9 (nove) anos aproximadamente 6 milhões de reais, mas ainda necessita de maiores investimentos e de uma reformulação no processo gestor do PROERD no RN tanto nas ações de busca por atendimentos aos cidadãos alvo da política, uma vez que o produto a ser gerado por esse programa, só poderá ser medido qualitativamente no longo prazo.

No tocante ao processo de divulgação e informação (comunicação) o PROERD tem como principal canal de comunicação com os beneficiários e de divulgação o próprio policial PROERD, seguido do site do programa o qual apresenta mais de 457.000 (quatrocentos e cinquenta e sete mil), e algumas divulgações revista na Ação POLICIAL, mas, a gestão e seus executores compreendem como momento de divulgação os eventos de formatura das turmas.

Permite-se constatar que não existe um planejamento para promover a divulgação das ações do PROERD, isso possibilita o aumento de fragilidades na consolidação da imagem do PROERD para com a sociedade com isso, deve haver a criação de um plano de comunicação, que possibilitasse a interação com todos os meios de comunicação, inclusive de forma itinerantes nos municípios, na perspectiva de conseguir envio de notas e construção de matérias, sejam nas rádios, ou nos canais de televisão abertos, que conjuntamente com o planejamento direcionado a divulgação do programa.

Quanto ao processo de seleção, tem-se a do Policial Militar o qual, é constituído de critérios pré-estabelecidos, o que não torna uma seleção rigorosa. Para mitigar essa fragilidade deve haver a criação de critérios mais rigorosos, incluindo aprovação em provas, títulos, aula de didática e estabelecimento de um período de adaptação no programa, sendo avaliado ao término, o qual atingido o perfil esperado pelo programa, este passaria a

pertencer ao PROERD, sendo o mérito aferido por seu desempenho.

Referente à dimensão de processo de capacitação, o PROERD possui apenas um curso de formação, isto tende a gerar uma fragilidade. Para mitigá-la será necessário realinhar o processo de capacitação com o intuito de manter os conteúdos atualizados e de preparar todos os membros, coordenação e executores, para a superação dos problemas de ordem burocrática e operacional, tal como elaboração de projetos de captação de recursos, bem como, preparar os executores para assumir atividades coordenação, com vistas à continuidade do programa.

Em se tratando do subsistema logístico e operacional, o PROERD deve desenvolver diversificação das estratégias de captação de recursos junto às prefeituras, e, se oportuno ver a possibilidade de criação de uma ONG ligada exclusivamente ao programa, com intuito de captar recursos nacionais e internacionais para manutenção e ampliação do programa, com isso o programa terá suas atividades mais direcionadas e eficazes, mitigando assim as incertezas do orçamento destinado pelo governo evitando a cada ano. Com isso, ocorrerá melhorias no serviço prestado e a possibilidade de ampliar para todo o estado, além da contribuição para sustentabilidade do programa.

Quanto aos subsistemas monitoramento e avaliação interna, conclui-se também que os mesmos possuem fragilidades notórias. O PROERD não dispõe de controles de acompanhamento das suas atividades operacionais, no entanto, mais precário no programa é não dispor de um orçamento e com isso não conseguir realizar um bom planejamento de suas ações, ficando corriqueiramente a espera do governo (financiador), o qual após realizar o seu orçamento anual informa ao programa que recursos serão destinados, o que dependendo do volume caberá a coordenação do PROERD avaliar a melhor opção de aplicação dos recursos.

Essa melhor opção a qual versará entre três opções: ampliar as ações, capacitar seus executores ou apenas manter as atividades já existentes. Ressalta-se que promover uma avaliação não é apenas valorar quantitativamente suas ações, mas é essencial para o bom funcionamento das estruturas desenhadas de forma eficiente, realinhando sempre que necessário buscando a eficácia, a eficiência e efetividade das ações.

REFERÊNCIAS

- Ala-Harja, M., & Helgason, S. (2000). Em direção às melhores práticas de avaliação. *Revista do Serviço Público*, 51(4).
- Almeida, A. J. M. (2002). O professor e a valorização de sua atividade docente. In Feltran, R. C. S. (org). *Avaliação na educação superior*. Coleção Magistério: Formação e Trabalho. Campinas: Papirus, 2002. p.45-66.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beato, C. C. F. (2008). *Compreendendo e avaliando projetos de segurança pública*. Belo Horizonte: Ed. UFMG
- Beato, C. C. F. (2011). *Políticas públicas de segurança e a questão policial. São Paulo em Perspectiva*. 13(4) 1999. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/spp/v13n4/v13n4a02.pdf>.
- Botvin, G. J. (2000). Preventing drug abuse in school: social and competence enhancement approaches targeting individual-level etiologic factors. *Addictive Behaviors*.
- Brasil. Ministério da Educação. Parâmetros curriculares nacionais. Brasília: A Secretaria, 2001.

- Castro, M. S. P. (2009). *Implementação da política de assistência social em Mossoró/RN: uma avaliação a partir dos centros de referência da assistência social*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica* (4a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Clarke, R. V., & Cornish, D. B. (1985). Modeling offenders decisions: a framework for research and policy. In: TONRY, M. e MORRIS, N. (eds.). *Crime and justice*. An annual review of research (v.6). Chicago: Chicago University Press, 1985.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciência do comportamento*. Trad. Paula Inês Cunha Gomide, Emma Otta. São Paulo: Atlas.
- Draibe, S. M. (2001). Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: Barreira, M. C. R. N., Carvalho, M. C. B. (orgs.). *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo: IEE/PUC.
- Draibe, S. M. (2001). Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: Barreira, maria c.; Carvalho, M. C. *Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais*. São Paulo: IEE/PUC-SP.
- Felix, S. A. (2007). *Violência e segurança: entre as percepções um convite ao debate*. Marília: Guto.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Martins, A. C. B., Arretche, M., Melo, M.; Ribeiro, P. M. (1999). *Modelo de Avaliação de Programas Sociais e Prioritários* (Relatório de Pesquisa: Programa de Apoio à Gestão Social no Brasil). Campinas: NEPP/UNICAMP.
- Meny, I., & Thoenig, J-C. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Palumbo, D. J. (1987). Implementation: what have we learned and still need know. *Policy Studies Review*, 7(1), pp. 91-102.
- Pedone, L. (1986). *Formulação, implementação e avaliação de políticas públicas*. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1998). *Implementación cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustan en Oakland*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Proerd – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência. Natal (RN): Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. (2011). Recuperado de <http://www.proerd.rn.gov.br>
- Secretaria Estadual da Segurança Pública e da Defesa Social. Companhia Independente de Prevenção ao Uso de Drogas – CIPRED.(2011). Programa Educacional de Resistência as Drogas – PROERD. Natal, RN: SESED, 2011. Recuperado de: www.proerd.rn.gov.br/escolas.htm
- Secretaria Estadual da Segurança Pública e da Defesa Social. Companhia Independente de Prevenção ao Uso de Drogas – CIPRED. (2011). Programa Educacional de Resistência as Drogas – PROERD. Natal, RN: SESED. Recuperado de www.proerd.rn.gov.br/escolas.html
- Silva, M. O. S. (2001). Avaliação de políticas e programas sociais: aspectos conceituais e metodológicos. In: Silva, Maria Ozanira da Silva e (org.). *Avaliação de políticas e programas sociais: teoria e prática*. São Paulo: Veras Editora.
- Silva, A. G., & Gimeniz-Paschoal, S. R. (2010). Pesquisas sobre o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), 2010 - Edição 6 - Número 06 Dezembro/2010 ISSN 1983-2192 Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP-Marília
- Souza, M. L. (2008). *Fobópole: o medo generalizado e a militarização da questão urbana*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Wilson, J. Q. (1983). *Thinking about crime*. New York, Vintage Books.
- Waiselfisz, J. J. (2011). *Mapa da violência 2011: os jovens no Brasil*. São Paulo: Instituto Sangari; Brasília, DF: Ministério da Justiça.