



7. SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PEL

Uma vez aprovado o Plano Estratégico pelo Município, põe-se o problema de saber como passar da teoria à prática, como assegurar a sua implementação pelo menos até ao fim do mandato autárquico em que ocorre a referida aprovação.

Este problema reveste-se de alguma complexidade por duas ordens de razões, a saber: por um lado, o período de “vigência” do Plano Estratégico ultrapassa largamente os 4 anos que constituem o período normal de vigência dos mandatos autárquicos; por outro, a prossecução dos objectivos, políticas e planos de investimento que dão corpo ao Plano Estratégico é assegurada através de outros planos (PMOT’s, Planos Municipais do Ambiente, da Cultura, do Turismo, etc.) que, em termos teóricos, são de nível inferior, mas que, em termos de legalidade administrativa, têm mais força legal perante terceiros e perante os próprios serviços municipais.

O problema do prazo de “vigência” resolve-se através da elaboração dos chamados *Planos de Médio Prazo* (ou planos de mandato), os quais se destinam a concretizar os objectivos, políticas e planos de investimento do Plano Estratégico até ao fim do mandato de 4 anos em que aquele foi aprovado.

O problema da articulação com outros planos de carácter mais operacional, resolve-se, normalmente, através da criação de um *Sistema de Monitorização e Acompanhamento* que, funcionando como “staff” do Presidente a Câmara, acaba por ter a força de eficácia que é suposto terem as iniciativas do Presidente. É evidente que, na prática, tudo depende das condições políticas que ele tiver para impor a sua governação e, naturalmente, da importância que ele der às questões de gestão estratégica do Município.

7.1. PLANOS DE MÉDIO PRAZO

Os Planos de Médio Prazo (PMP) têm, basicamente, a mesma estrutura que o Plano Estratégico; simplesmente, o grau de concretização/quantificação dos seus objectivos, políticas e planos de investimento é bastante maior.

Trata-se, na verdade, de um exercício de planeamento para 4 anos (no máximo) e não para 10 ou 20 anos, como acontece com o Plano Estratégico. Além disso, a articulação, em detalhe, com as políticas e despesas de investimento realizadas no passado recente é obrigatória, coisa que não acontece ao nível do planeamento estratégico.



Plano Estratégico do Município de Lagos

A principal função desempenhada pelos PMP's consiste na articulação entre os objectivos e meios do Plano Estratégico, definidos para um horizonte de 10-20 anos, e os mesmos desideratos respeitantes aos Planos de Actividades anuais dos Municípios, que são obrigatórios por lei. Com efeito, entre o horizonte de 1 ano e o de 10-20 anos, é mais ou menos evidente a necessidade de estabelecer metas intermédias, por exemplo, de 4 em 4 anos, quanto mais não seja para que se respeitem os ciclos eleitorais democráticos.

Obviamente que há Municípios que não têm PMP. A respectiva Câmara diz que faz, anualmente, a articulação directa entre o Plano Estratégico e o Plano de Actividades e Orçamento anuais. Não nos parece ser esta a melhor metodologia. Há, mesmo, estudos que demonstram que, nestas circunstâncias, tendem a ser muito maiores os desvios normalmente existentes entre os objectivos estratégicos apregoados e as finalidades concretas com que são gastas as verbas anuais orçamentadas para investimento.

Em suma, recomendamos fortemente à Câmara de Lagos a elaboração dos PMP. Agora, com a existência do PEL, eles são ainda mais necessários. Eles são, mesmo, uma condição indispensável para que o PEL não caia no esquecimento ou, o que não é melhor, se transforme num mera brochura de marketing institucional...

7.2. SISTEMA DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

O Sistema de Monitorização e Acompanhamento do PEL que importa criar, na Câmara de Lagos, compreende duas estruturas fundamentais, a saber :

- um Conselho Consultivo do Plano Estratégico (CCPEL), formado por representantes das “forças vivas” da cidade e, também, por dirigentes das empresas e instituições que mostraram interesse em participar nos principais projectos estruturantes previstos no PEL ;
- um Serviço Técnico de Acompanhamento do Plano Estratégico (STAPE), formado por técnicos qualificados do Município e que adquiriram um conhecimento aprofundado do PEL durante a fase da sua elaboração.

No primeiro caso, já existe uma estrutura que foi criada na fase de elaboração do Plano – o Conselho Consultivo –, a qual deve ser reforçada na sua composição e continuar em funções nesta nova fase. O CCPEL é um órgão consultivo do Presidente da Câmara, que deve emitir pareceres sobre todas as questões de fundo que se vierem a colocar no processo de implementação do PEL, designadamente aquelas que dizem respeito à sua articulação com os Planos de Actividades e Orçamentos anuais, PMP's, PMOT's, etc. Deste modo, o CCPEL deverá reunir



Plano Estratégico do Município de Lagos

ordinariamente 2 vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que for convocado (com uma antecedência razoável) pelo Presidente.

No segundo caso, ou se aproveita uma estrutura já existente ou será necessário criar o STAPE como órgão de “staff” técnico do Presidente. Esta estrutura deverá assegurar o cumprimento das seguintes funções: - criação de indicadores de realização, de resultados e de impacto; - recolha regular de dados sobre a execução do PEL, com base nesses indicadores; - apoio técnico às reuniões do Conselho Consultivo e à redacção dos respectivos pareceres; - realização dos trabalhos técnicos preparatórios dos PMP's, quando este instrumento de planeamento é criado.

A experiência de outros Municípios, como Lisboa e Évora, por exemplo, mostra que estas reuniões do CCPEL, quando bem apoiadas tecnicamente pelo STAPE, podem ser muito úteis aos dirigentes da Câmara para aferirem da adequação estratégica das medidas que pretendem implementar, para além da eficácia prática e das possíveis reacções que elas podem suscitar no concelho. Tudo isto, como é óbvio, deve ser feito na fase de ponderação e de calibragem dessas medidas, antes da sua entrada em vigor.

7.3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se, em conclusão, a instituição dos PMP's no Município de Lagos, aproveitando a circunstância de estarmos no início de um novo mandato autárquico.

Recomenda-se, também, o reforço da composição do CCPEL, designadamente tendo em vista convidar para as suas reuniões os dirigentes das empresas e instituições que mostraram interesse em participar nos principais projectos estruturantes previstos no PEL.

(De salientar, a propósito, que, durante a fase de elaboração do PEL, não houve muita possibilidade de contactar directamente com investidores e dirigentes das empresas e instituições potencialmente interessadas em participar nos principais projectos do Plano. Esse é um trabalho que está ainda por fazer e que deverá ser assumido pelo CCPEL e o STAPE, para lançar de imediato.)

Recomenda-se, por fim, a criação do STAPE na dependência directa do Presidente ou do seu Gabinete, reunindo nele uma equipa técnica especialmente qualificada em matéria de planeamento territorial.