



**Relatório sobre a Capacidade Administrativa e
Financeira das Áreas de Conservação de Moçambique em 2017**

BIOFUND – Dezembro 2017

ÍNDICE

ACRÓNIMOS.....	3
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	4
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	5
3. OBJECTIVO	5
4. METODOLOGIA	6
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	8
6. CONCLUSÃO	13
7. LIMITAÇÕES.....	13
8. RECOMENDAÇÕES	14

ACRÓNIMOS

AC(s) – Área(s) de Conservação

ANAC – Administração Nacional das Áreas de Conservação

APA – Área de Protecção Ambiental

BIOFUND – Fundação para a Conservação da Biodiversidade

DAF – Departamento de Administração e Finanças

PE – Parque Ecológico

PN – Parque Nacional

RB – Reserva Biológica

RE – Reserva Especial

RMP – Reserva Marinha Parcial

RN – Reserva Nacional

ZPT – Zona de Protecção Total

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório tem como objectivo avaliar a capacidade administrativa e financeira de 16 Áreas de Conservação em Moçambique (excluindo a Área de Protecção Ambiental das Ilhas Primeiras e Segundas, o Parque Ecológico de Malhazine, e a Reserva do Lago Niassa que não possuem unidade de gestão), o que constitui um dos critérios de selecção para alocação de fundos da BIOFUND.

A avaliação da capacidade administrativa e financeira das Áreas foi feita tendo em conta 4 categorias:

- Estrutura da AC;
- Recursos humanos;
- Meios existentes;
- Historial de gestão de fundos.

A partir da avaliação às ACs foram obtidos os resultados abaixo, ordenados de maior a menor pontuação:

	AC	Estrutural	Rhumanos	Meios	Historial de Fundos	Pontuação total	% 2017	% em 2016
1	PN Gorongosa	100%	95%	100%	100%	49	98%	96%
2	PN Limpopo	100%	90%	71%	100%	46	92%	74%
3	RN Niassa	100%	75%	100%	93%	44	88%	62%
4	ZPT S. Sebastião	100%	95%	100%	47%	41	82%	78%
5	RN Gilé	100%	85%	71%	73%	41	82%	50%
6	PN Zinave	100%	75%	71%	73%	39	78%	34%
7	PN Quirimbas	100%	70%	100%	60%	38	76%	66%
8	RE Maputo	100%	60%	71%	73%	36	72%	36%
9	RMP Ponta do Ouro	100%	55%	71%	53%	32	64%	36%
10	RB Inhaca	100%	60%	71%	40%	31	62%	60%
11	PN Banhine	100%	30%	71%	47%	26	52%	24%
12	RN Pomene	100%	50%	71%	13%	25	50%	20%
13	PN A. Bazaruto	63%	60%	71%	20%	25	50%	22%
14	RN Chimanimani	38%	45%	71%	33%	22	44%	14%
15	RN Marromeu	100%	40%	71%	0%	21	42%	30%
16	PN Mágoè	63%	45%	100%	0%	21	42%	14%
17	Ilhas 1 ^{as} e 2 ^{as}	0%	0%	0%	0%	0	0%	30% ¹
18	RN Lago Niassa	0%	0%	0%	0%	0	0%	10% ²
19	PE Malhazine	0%	0%	0%	0%	0	0%	0%

Este exercício de avaliação da capacidade administrativa e financeira para além de constituir um importante elemento na candidatura das ACs aos financiamentos da BIOFUND, serve também como ferramenta de acompanhamento e monitoria da capacidade das ACs com e sem financiamento da BIOFUND ao longo do tempo, bem como para identificação das Áreas de Conservação com maiores

^{1,2} Resultados obtidos por parceiros que estavam a trabalhar nas respectivas ACs até 2016.

dificuldades nas 4 categorias avaliadas e que provavelmente deveriam beneficiar de maior atenção para capacitação nos anos futuros, o que é importante tanto para a BIOFUND como para a ANAC.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A BIOFUND deu início em 2016 ao “Projecto Abelha” (2016-2020) que tem como objectivo geral a operacionalização do seu programa de financiamentos.

Este projecto teve como fase piloto o 1º Ciclo de desembolsos (2016) ao Parque Nacional do Limpopo, seguindo-se pelo 2º e 3º Ciclos (2017 e 2018 respectivamente) o que permitirá que até 2020, 8 Áreas de Conservação tenham sido cobertas pelos desembolsos da BIOFUND, no valor de aproximadamente 2.500.000 USD.

Como definido no Projecto Abelha, os critérios de avaliação e selecção de beneficiários deverão conter não só aspectos técnicos, mas também aspectos administrativo/financeiros e de gestão, pois estes critérios práticos de implementação constituem um factor fundamental no sucesso dos financiamentos. Ao mesmo tempo, é importante que esse levantamento seja feito de forma rápida, prática e de baixo custo.

Apesar de ter sido desenvolvido inicialmente para as especificidades do Projecto Abelha, e para o fim de avaliar as capacidades das ACs antes do seu apoio, o levantamento traz igualmente uma oportunidade de avaliar as melhorias na capacidade de gestão dos beneficiários, em relação também aos não-beneficiários da BIOFUND. Por esta razão, foi considerado importante repetir o exercício com todas as ACs numa base anual.

3. OBJECTIVO

O presente relatório tem como objectivo avaliar a capacidade administrativa e financeira (referente ao ano de 2017) de 19 ACs em Moçambique, nomeadamente:

Parques Nacionais: Quirimbas, Gorongosa, Mágòe, Bazaruto, Limpopo, Zinave, Banhine;

Reservas Nacionais: Niassa, Gilé, Marromeu, Chimanimani, Pomene, Maputo, Ponta do Ouro, Inhaca, Lago Niassa, Malhazine;

Área de Protecção Ambiental: Ilhas Primeiras e Segundas;

Zonas de Protecção Total: Cabo de São Sebastião.

Este relatório pretende também fazer uma comparação com a avaliação da capacidade administrativa das ACs realizada em 2016, bem como, fornecer informação sobre a evolução da capacidade das ACs em geral.

4. METODOLOGIA

A metodologia usada foi desenvolvida em 2016 para o mesmo fim, e descrita no [Relatório sobre a Capacidade Administrativa e Financeira das Áreas de Conservação em Moçambique - 2016](#).

Em 2016, os dados foram recolhidos na sua maioria através dos administradores dos parques e reservas, e em alguns casos pelos responsáveis financeiros delegados pelos administradores. Os contactos foram realizados recorrendo a telefonemas, correio electrónico e em alguns casos, pessoalmente.

Porém, em 2017 os dados foram recolhidos de forma diferente, com a BIOFUND solicitando o preenchimento do questionário como parte dos documentos a ser submetido para o concurso do 3º Ciclo do Projecto Abelha. Portanto, todas as ACs que concorreram ao financiamento do 3º Ciclo do Projecto Abelha preencheram a ficha de modo independente, suplementado pelo contacto directo por parte da BIOFUND nos casos de esclarecimentos e finalização dos dados fornecidos.

Resumidamente, consiste num questionário de recolha de informações transparente e objectivo que engloba 4 categorias relevantes, nomeadamente:

- Organização estrutural da AC;
- Recursos Humanos;
- Meios existentes; e
- Historial de gestão de fundos.

Onde cada uma destas categorias possui um conjunto de questões que permite obter respostas consideradas essenciais para ser possível avaliar cada Área de Conservação ao nível da sua capacidade administrativa e financeira e compará-la com as restantes ACs.

Cada uma das perguntas possui um conjunto de respostas, e a cada uma das respostas foi associado um valor, que no final permite através de um somatório chegar a um valor final. A cada uma das categorias e questões foi atribuída uma pontuação, consoante a sua importância na determinação da capacidade administrativa e financeira das ACs, tendo em vista a sua avaliação/categorização para ser potencial beneficiário de fundos da BIOFUND.

Ao nível da categoria Estrutural, é dada uma maior importância à experiência que a AC tem em elaborar e gerir o orçamento, no entanto para que essa informação faça sentido é necessário ficar a saber se existe também um sector de administração/finanças responsável por essa tarefa. Desta forma uma informação complementa a outra.

A Categoria dos RH possui 2 questões, uma delas informativa (nº de pessoas existentes no sector de DAF e se pertencem à AC ou ao parceiro); a outra questão pretende averiguar quais as pessoas que possuem qualificações técnicas nas seguintes áreas:

- Contabilidade;
- Administração Pública;
- Recursos Humanos;
- Outras áreas, ou aqueles que apesar de não possuírem qualificações técnicas em nenhuma das áreas referidas anteriormente, se trabalham no sector de Administração/Finanças.

Foi decidido privilegiar a qualificação técnica em detrimento do nº de pessoas, pois o conhecimento técnico é em princípio uma garantia de que o trabalho será realizado de forma eficiente.

A 3ª categoria sobre meios existentes, permite identificar quais as ACs que caso sejam beneficiadas pelos financiamentos da BIOFUND, possuam conta bancária assim como detalhes sobre o sistema de contabilidade em uso. Esta informação permite saber de que forma é que cada uma das ACs efectua a sua contabilidade e de que maneira cada uma das ACs poderá reportar os dados contabilísticos exigidos pela BIOFUND/Doadores.

A 4ª categoria é sobre o historial de gestão de fundos não estatais das ACs nos últimos 3 anos. Esta informação é importante pois apesar dos fundos muitas vezes provirem de diferentes doadores, os procedimentos e os registos exigidos às ACs são semelhantes. Desta forma o trabalho de formação e preparação será menor, pois as ACs com maior experiência estarão mais familiarizadas em trabalhar com fundos não estatais.

Na seguinte figura é possível observar o questionário criado, para a obtenção dos dados de avaliação da capacidade administrativa e financeira das ACs.

Critérios para Avaliar a Capacidade Administrativa / Financeira	Pontos a Atribuir					
	5	4	3	2	1	0
4 categorias:						
1. Estrutural						
a. Existência de um Sector de Administração/Finanças, além do Administrador			existe	Atribuição de funções de DAF a pessoas específicas		não existe
b. Elaboração e Execução de orçamento pela AC e/ou pelo parceiro	Elabora e executa orçamento		Somente executa orçamento	Somente elabora orçamento		não elabora nem executa
2. Recursos Humanos						
a. Nº de pessoal técnico no sector de Administração e Finanças	NB Informação, sem pontuação					
Dos quais, da AC	NB Informação, sem pontuação					
Dos quais, do parceiro	NB Informação, sem pontuação					
b. Qualificações técnicas						
Contabilidade	Superior	Tecnico	Medio	Básico profissional	Básico	nenhum
Administração Pública	Superior	Tecnico	Medio	Básico profissional	Básico	nenhum
Recursos Humanos	Superior	Tecnico	Medio	Básico profissional	Básico	nenhum
Outros	Superior	Tecnico	Medio	Básico profissional	Básico	nenhum
3. Meios existentes						
a. Existência de uma conta bancária gerida a nível da AC				existe		não existe
b. Sistema de contabilidade em uso	programa especializado		Spreadsheet (ex. Excel)	Meio electrónico sem funções de cálculos (ex. Word)	registos em papel	Nenhum
4. Historial de gestão de fundos não estatais						
a. Nº de projectos de fundos não estatais geridos nos últimos 3 anos	5+ proj.	4 proj.	3 proj.	2 proj.	1 proj.	0 proj.
b. Valor médio anual de fundos não estatais geridos nos últimos 3 anos	>\$500.000	>\$250.000	>\$100.000	>\$10.000	<\$10.000	0
c. Auditada nos últimos 3 anos	Global anual	Parcial anual		Global	Parcial	nunca

Figura 1- Questionário sobre a avaliação da capacidade administrativa e financeira.

Como se pode observar, em termos da pontuação associada, atribui-se uma maior importância, aos Recursos Humanos, seguindo-se o Historial de Gestão de Fundos, depois a categoria Estrutural e por fim a categoria sobre os Meios Existentes. A lógica desta pontuação diferenciada é que uma vez que a

BIOFUND não apoiará o pagamento de salários, a existência prévia de recursos humanos qualificados e a sua experiência na gestão de fundos seriam as características mais prováveis de indicar o sucesso de gestão de um projecto da Fundação, ou por outra, a capacidade imediata de absorção de fundos, onde o apoio da BIOFUND não representaria um grande salto em termos de volume de fundos geridos reduziria o risco de ultrapassar as capacidades de gestão administrativo-financeira da AC.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado do processo de recolha de dados foi criada uma tabela que apresenta a pontuação de cada AC por categoria convertida em percentagem e a pontuação total, ordenada de forma decrescente de acordo com a capacidade da AC:

	AC	Estrutural	Rhumanos	Meios	Historial de Fundos	Pontuação total	% 2017	% 2016
1	PN Gorongosa	100%	95%	100%	100%	49	98%	96%
2	PN Limpopo	100%	90%	71%	100%	46	92%	74%
3	RN Niassa	100%	75%	100%	93%	44	88%	62%
4	ZPT S. Sebastião	100%	95%	100%	47%	41	82%	78%
5	RN Gilé	100%	85%	71%	73%	41	82%	50%
6	PN Zinave	100%	75%	71%	73%	39	78%	34%
7	PN Quirimbas	100%	70%	100%	60%	38	76%	66%
8	RE Maputo	100%	60%	71%	73%	36	72%	36%
9	RMP Ponta do Ouro	100%	55%	71%	53%	32	64%	36%
10	RB Inhaca	100%	60%	71%	40%	31	62%	60%
11	PN Banhine	100%	30%	71%	47%	26	52%	24%
12	RN Pomene	100%	50%	71%	13%	25	50%	20%
13	PN A. Bazaruto	63%	60%	71%	20%	25	50%	22%
14	RN Chimanimani	38%	45%	71%	33%	22	44%	14%
15	RN Marromeu	100%	40%	71%	0%	21	42%	30%
16	PN Mágoè	63%	45%	100%	0%	21	42%	14%

Figura 2 - Resultados da avaliação da capacidade administrativa e financeira 2017 e comparação com total de 2016.

Como se pode ver a partir da tabela acima, de acordo com a recolha de dados efectuada, o PN da Gorongosa e o PN Limpopo são as 2 ACs com maior capacidade administrativa e financeira (acima de 90%); e a RN Chimanimani, RN Marromeu e PN Mágoè são as 3 ACs abaixo de 50%, estando as últimas 2 com pontuação de cerca de 42%. O que não difere muito das pontuações de 2016, em que o PN Gorongosa, o PN Limpopo e ZPT São Sebastião tiveram as pontuações mais altas e RN Chimanimani, PN Mágoè e RN Pomene tiveram a menor pontuação (20%, 14% e 14%, respectivamente).

Das 16 ACs avaliadas em 2017, 13 tiveram uma pontuação total igual ou superior a 50%, uma evolução comparando com o ano de 2016, em que de 16 ACs avaliadas, apenas 7 tiveram pontuação igual ou superior a 50%. No entanto, de acordo com a pontuação média total, todas as ACs melhoraram de capacidade em 2017 quando comparado com os resultados obtidos em 2016. É importante ter em conta que esta melhoria aparente em todas as ACs pode ser por 2 motivos:

- 1) Diferente metodologia de recolha de dados: o questionário fez parte de um dos documentos a ser submetido para o concurso do 3º Ciclo do Projecto Abelha – portanto, todas as ACs que concorreram ao financiamento do 3º Ciclo do Projecto Abelha preencheram a ficha de modo independente, o que pode ter levado a maior variação no entendimento de algumas questões e maior probabilidade de ter dados/respostas tendenciosas, diferente de 2016, em que a ficha foi preenchida directamente pela BIOFUND, que entrou em contacto com as ACs e recolheu a informação “como entrevista”.
- 2) Em 2017, as ACs já tinham conhecimento de que o questionário serviria para avaliá-las e consequentemente contribuiria para os resultados do 3º Ciclo de financiamento do projecto Abelha.

De modo geral, a ordem de pontuação parece estar de acordo com a realidade, excepto o caso do PN Bazaruto, que teve menor pontuação em relação ao PN Banhine, enquanto que na realidade aparenta ter uma capacidade/ nível de desenvolvimento muito mais elevado. No entanto, esta pontuação mais baixa deve-se principalmente ao facto de fundos externos no PNAB serem geridos directamente pelo parceiro, e não pelo Parque, faltando assim experiência na gestão de fundos, que de facto significa uma capacidade reduzida de acordo com os critérios propostos no questionário.

As Áreas de Conservação que mostraram maior evolução de 2016 para 2017 foram PN Zinave (de 78% a 34%), PN Banhine (de 20% a 60%) e REM (de 36% a 72%). O salto do PN Zinave é facilmente compreensível, sendo 2017 o ano de arranque da nova parceria de gestão entre o Parque e a Fundação Peace Parks. Iguamente, a REM tem sido alvo de muitos esforços de vários lados e financiadores. Porém, o caso de PN Banhine parece mais problemático, uma vez que o parque não beneficiou de inputs novos substanciais no período em questão, o que nos leva à conclusão possível de que o resultado obtido reflecte uma diferença na compreensão do questionário e não necessariamente uma diferença na capacidade.

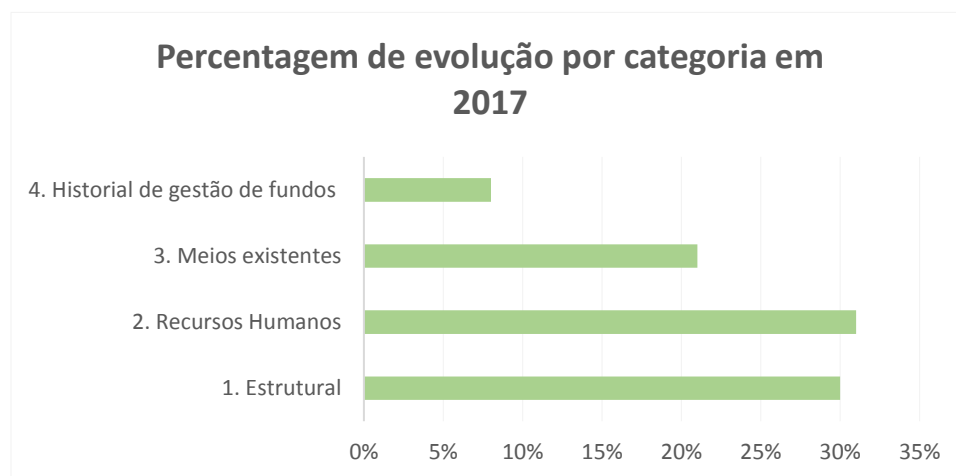


Figura 3 – Percentagem de evolução por categoria em 2017.

As categorias que tiveram maior crescimento em 2017, em comparação com 2016 foram a de recursos humanos e a de organização estrutural. Sendo a categoria de historial de gestão de fundos a com menor variação no mesmo período.

Isto pode significar que as ACs estejam cada vez mais a apostar em pessoal qualificado para funções da área de administração e finanças (administração, contabilidade, *procurement*, recursos humanos), de modo a garantir a execução e prestação de contas dos fundos, mesmo que não tenham um departamento de Administração e Finanças estruturado.

A categoria historial de gestão de fundos foi a com menor variação em relação a 2016, o que faz sentido, uma vez que as questões colocadas nesta categoria são referentes aos últimos 3 anos, era de se esperar que as respostas se mantivessem as mesmas (o que não aconteceu em alguns casos, provavelmente por terem sido pessoas diferentes ou com diferentes níveis de acesso à informação da AC a responder ao questionário).

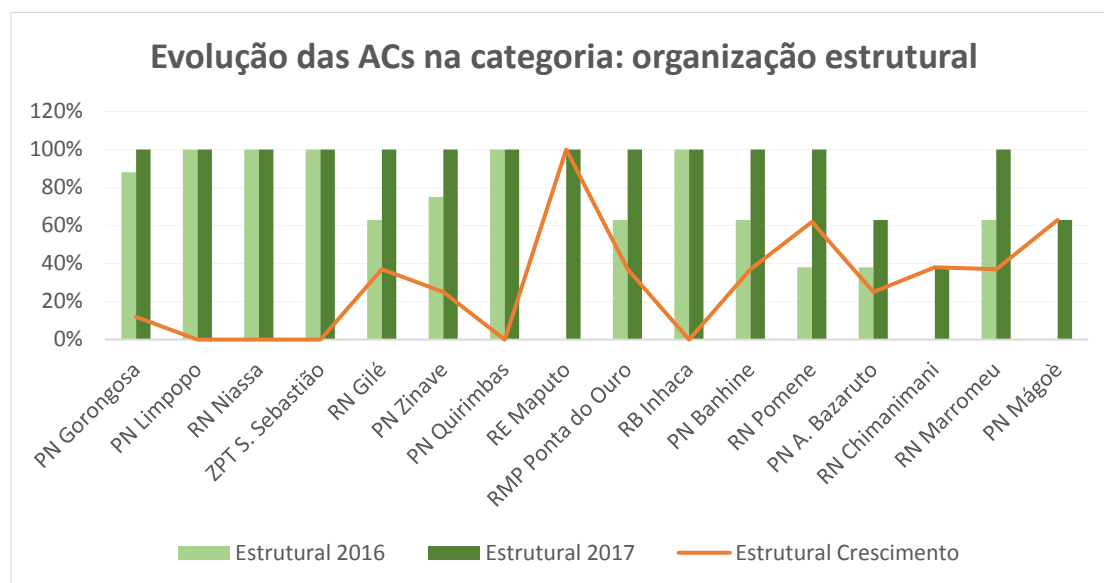


Figura 4 - Evolução das ACs 2016-2017 na categoria: organização estrutural.

A Reserva Especial de Maputo foi a área de conservação que apresentou maior crescimento na categoria de organização estrutural de 2016 a 2017, seguida pelo PN de Mágoè e pela RN de Pomene (Fig.4).

As questões desta categoria referem-se à existência na AC de um sector de administração e finanças para além do Administrador e à elaboração e execução do orçamento – se é feito pela AC ou pelo parceiro de gestão. Portanto, estes resultados devem ser questionados, de acordo com a percepção realística que se tem destas ACs, à excepção da REM onde de facto comparando com o ano de 2016, em 2017 já tem funcionários específicos nas finanças e já elabora e executa o orçamento.

O PN Mágoè e RN Pomene responderam que elaboram e executam o orçamento, o que, na prática, parece pouco credível e provavelmente o orçamento seja elaborado pelo Estado e gerido pela Direcção Provincial de Economia e Finanças. Igualmente questiona-se a existência de um sector específico de DAF nestas ACs, onde é mais provável que seja o Administrador a realizar essas tarefas. Este aspecto terá que ser melhor verificado nas próximas repetições do inquérito.

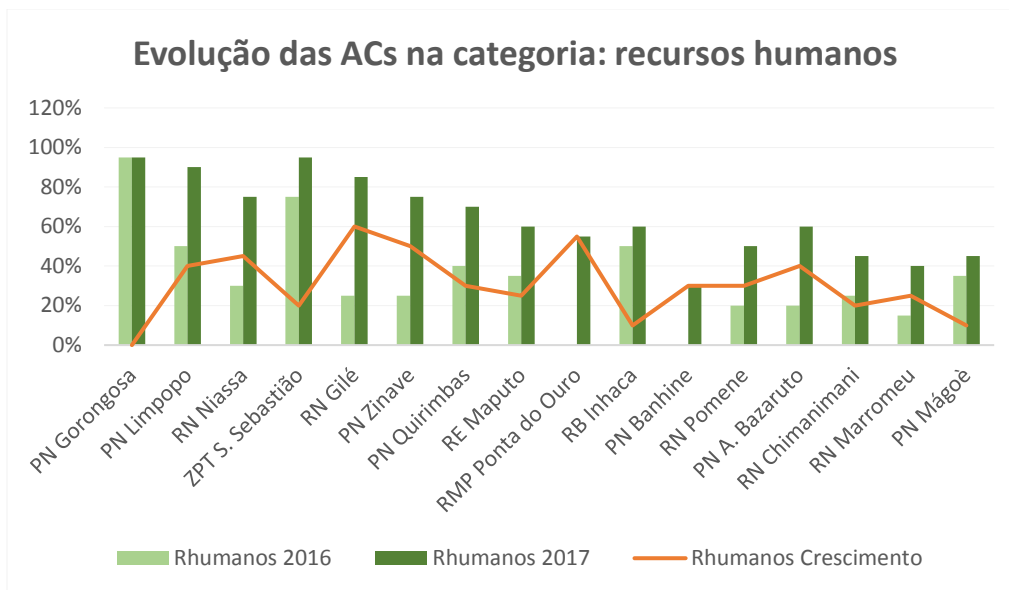


Figura 5 - Evolução das ACs 2016-2017 na categoria: recursos humanos.

Como mostra o gráfico da figura 5, na categoria de recursos humanos, que engloba o número de pessoas no sector de administração e finanças e, de acordo com o questionário, privilegia as suas qualificações técnicas, a RN Gilé, a RMPPO e o PN Zinave foram as ACs que apresentaram maior crescimento de 2016 a 2017.

Este resultado parece realístico, pois estas 3 ACs possuem apoio de parceiros, que inclui pessoal altamente qualificado em posições de destaque no sector de administração e finanças.

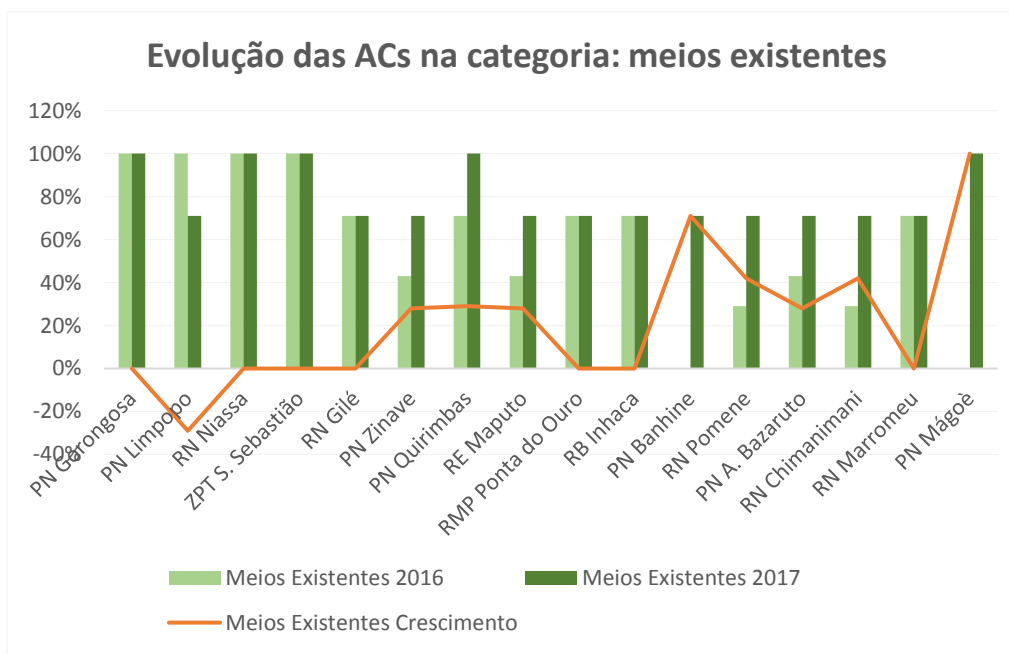


Figura 6 - Evolução das ACs 2016-2017 na categoria: meios existentes.

Na categoria de meios existentes (forma que efectua e reporta a sua informação contabilística), o PN Mágoè apresentou um crescimento de 100% em relação ao ano de 2016, PN Banhine passou de 0 a 71% e o PN Limpopo foi a única AC a apresentar um decréscimo, de 100 para 71%.

No entanto, estes resultados parecem muito pouco realísticos, e devem-se provavelmente à má interpretação das questões nesta categoria, à excepção do PN Banhine que de facto, até à data do questionário em 2016 não recebia fundos, portanto, não tinha conta bancária e nem necessidade de sistema de contabilidade ao contrário do cenário de 2017.

O PN Limpopo e o PN Mágoè em algum momento consideraram o programa SISTAFE (Sistema de Administração Financeira do Estado) como o sistema de contabilidade em uso, porém, este sistema não é usado directamente pela AC, mas sim pela Direcção Provincial de Economia e Finanças. O PNL considerou esta plataforma no questionário de 2016, mas em 2017 respondeu que a AC usa Excel ou um programa equivalente para a sua contabilidade, daí o aparente “declínio” de pontuação nesta categoria.

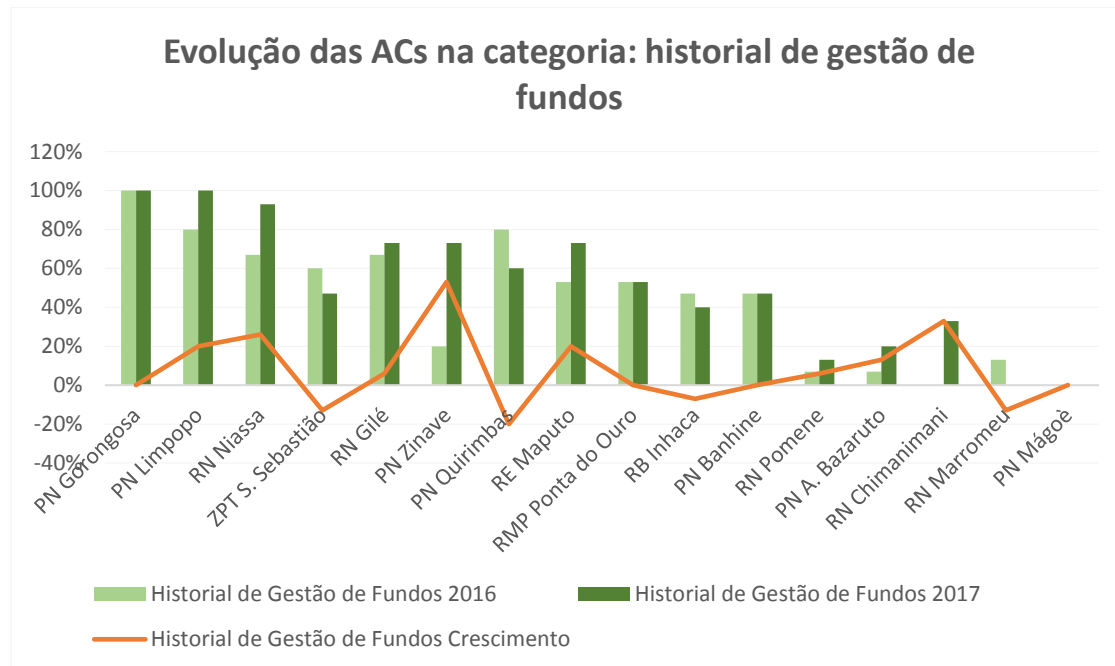


Figura 7 - Evolução das ACs 2016-2017 na categoria: historial de gestão de fundos.

Na categoria de historial de gestão de fundos, o PN Zinave foi a AC que registou a maior evolução (53%) e o PN Quirimbas o maior decréscimo.

Em condições normais, esta categoria não deveria apresentar grandes variações em um ano, uma vez que as perguntas são relativas a dados históricos, no entanto, como referido anteriormente, as respostas variaram provavelmente por terem sido pessoas diferentes e com informação pouco clara a responder ao questionário nos dois anos.

Assim sendo, a análise crítica que se pode fazer ao PN Quirimbas é que até 2015 o parque contava com apoio externo directo e assistência técnica da WWF e com várias fontes de financiamentos e projectos – que prevaleceram até pelo menos 2016, cenário que começou a mudar em 2017, em que o Parque já não tem um parceiro de co-gestão e nem beneficia da assistência técnica da WWF e tem reduzidas fontes de financiamento.

Para o PN Zinave, este crescimento está a ser gradual e bem justificado pelo acordo de parceria assinado com a Fundação Peace Parks em 2017 – o que faz com que o valor médio anual de fundos não estatais geridos nos últimos 3 anos aumente exponencialmente.

6. CONCLUSÃO

Os valores usados nesta avaliação são indicativos, referentes essencialmente a aspectos administrativos e financeiros, e deverão ser ponderados e comparados com a percepção geral que se tem de cada AC, para verificar a acuracidade desta classificação que é parcial e pode necessitar de algum ajustamento.

É possível observar pela comparação da pontuação final de 2016 e de 2017 (tabela da figura 2) que não há grande variação na ordem de classificação das ACs: PN Gorongosa, PN Limpopo, ZPT S. Sebastião e RN Niassa mantem-se com a maior pontuação e RN Chimanimani e PN Mágoè com a menor pontuação. Isto pode indicar que esta avaliação possivelmente terá melhores resultados se for realizada entre maiores intervalos de tempo ao invés de anualmente.

Através do presente estudo é possível conhecer a situação e avaliar a evolução do sector administrativo e financeiro das Áreas de Conservação em Moçambique, bem como obter dados suficientes para poder responder a um dos critérios estabelecidos para avaliação das ACs concorrentes aos financiamentos da BIOFUND.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de diversos parceiros e colaboradores da ANAC, em especial aos administradores dos Parques e Reservas e seus funcionários que disponibilizaram o seu tempo para responder ao questionário e às dúvidas que surgiram a posterior, com clareza e prontidão.

7. LIMITAÇÕES

Durante o processo de recolha dos dados, verificou-se algumas dificuldades nos seguintes aspectos:

- Entrar em contacto com os administradores, devido à pouca rede telefónica existente na AC, ou, por grande parte dos administradores usar com pouca frequência o seu e-mail e ainda devido à sua agenda preenchida (para o caso das ACs que não se candidataram ao financiamento do 3º Ciclo do Projecto Abelha);
- No entendimento do que realmente se pretendia com as questões presentes na categoria 2 - Qualificações técnicas (e discrepância nas respostas de 2a e 2b), e na categoria 4 – Historial de

gestão de fundos não estatais (deve estar claro que o projecto é gerido pela AC). O que pode sugerir que se deve rever o questionário em especial nestes pontos;

- Obtenção de informação sobre as ACs que ainda não possuem estrutura de gestão apesar de estarem lá organizações parceiras (caso de Ilhas 1^{as} e 2^{as} e Lago Niassa);
- Conseguir informação sobre APA Ilhas 1^{as} e 2^{as}, Reserva Lago Niassa e PE Malhazine que não possuem estrutura de gestão.

8. RECOMENDAÇÕES

- Fazer pessoalmente/ou por telefone o questionário aos administradores. De modo a esclarecer de imediato qualquer dúvida e perceber melhor o fundamento das respostas;
- Captar as respostas ao maior nível de detalhe para melhor percepção e classificação posteriormente;
- Questões da categoria 1: é necessário que haja muita atenção nas questões desta categoria, deve ficar claro que se trata da existência de um departamento de funções específicas de administração e finanças, onde as pessoas alocadas a este departamento desempenham apenas estas funções;
- Padronizar melhor o questionário, especialmente questão 2b – deve-se clarificar e pré-definir as qualificações e sectores no questionário – de forma a simplificar e tornar menos ambíguo;
- Colocar nota explicativa e ressaltar que nas questões da categoria 3b sobre sistema de contabilidade em uso – não se inclui o SISTAFE – que é na verdade usado a nível do Ministério/ Direcção provincial da Economia e Finanças;
- Ter sempre uma base de dados com os contactos de quem de cada AC respondeu ao questionário, seu contacto e data;
- Contactar preferencialmente o Administrador, sendo que se este não tiver disponibilidade indicará outro colega (para evitar contactar pessoas que podem não ter informações correctas e/ou actualizadas).