

Diretrizes para Elaborar e Selecionar Estratégias de Conservação¹

As estratégias de desenvolvimento envolvem decidir os resultados que precisam ser alcançados, a parte do sistema em que se precisa intervir e as ações específicas a serem tomadas neste ponto para atingir os resultados visados. As estratégias de grande efeito são aquelas que conseguem o maior impacto com menor volume de investimento. Cada projeto traz em si o desafio de elaborar estratégias específicas, incluindo objetivos e ações, e de descrever por que essas estratégias foram selecionadas.

Um projeto geralmente tem uma gama de ações e ferramentas de conservação que podem ser usadas para atingir suas metas, cada uma com diferentes eficácias em diferentes situações. Já que os recursos disponíveis para investir em ações de conservação são limitados, a equipe do projeto precisa identificar e executar ações que obtenham os resultados visados da maneira mais eficiente dadas as circunstâncias. Contudo, há sempre um certo grau de incerteza sobre a eficácia potencial de qualquer ação em uma determinada situação. Tomar uma decisão frente a essa incerteza requer uma declaração clara do resultado de cada ação a ser executada pela equipe do projeto e um mecanismo explícito para medir a eficácia da ação no sentido de obter o resultado visado. Assim, a equipe do projeto pode determinar se o retorno de um investimento é aceitável e, se necessário, adaptar o projeto -- identificar ações eficazes para continuar o investimento, ações ineficazes para interromper o investimento e possíveis novas ações para iniciar o investimento. Uma vinculação clara entre as ações e os resultados permite medir a eficácia das ações de conservação, testar suposições, adaptar o projeto e aprender com o processo.

Se forem bem executadas, as estratégias de conservação devem resultar na consecução da meta do projeto. A definição da meta do projeto não faz parte formal do desenvolvimento da estratégia de conservação (Quadro 1), mas a meta proporciona uma base para assegurar que as estratégias sejam adequadas para atingir a meta.

QUADRO 1: Meta do Projeto

Uma meta é um resumo geral do estado desejado que um projeto deverá alcançar. Em projetos de conservação básica, a elaboração de uma meta é um exercício relativamente simples, já que a meta quase sempre é formulada em termos de conservação da biodiversidade da área do projeto. Em projetos mais complexos de conservação integrada e desenvolvimento, porém, a formulação de uma meta requer negociação entre os parceiros do projeto, particularmente se alguns membros da equipe do projeto estão interessados em melhorar o bem-estar humano e não na conservação da biodiversidade em si.

Uma boa meta preenche os seguintes critérios:

- *Visionária* – Descreve de maneira inspirada o estado desejado da biodiversidade na área de conservação.
- *Relativamente geral* – Definida de maneira ampla para abranger a soma de todas as atividades do projeto.
- *Breve* – Simples e sucinta para que todos os participantes do projeto se lembrem dela.
- *Mensurável* – Definida em termos da soma dos principais atributos de todas as metas.

¹ Essas diretrizes representam uma atualização do capítulo 9 (Strategies) em *The Five-S Framework for Site Conservation: A Practitioner's Handbook for Site Conservation Planning and Measuring Conservation Success, Volume I, Second Edition, June 2000*. Devem ser utilizadas com o Manual para Gestão do Projeto de Conservação baseado em Excel, versão 4 (a ser lançado no verão de 2003).

Componentes da Estratégia de Conservação

Uma *estratégia de conservação* é um amplo curso de *ação* para atingir um *objetivo* específico (isto é, resultado) que reduz uma ameaça ou aumenta a viabilidade de um alvo de conservação.

Uma estratégia de conservação tem três componentes fundamentais: *Objetivos*, *Ações Estratégicas* e *Passos* (ver exemplos no Quadro 2).

Objetivos

Um objetivo é uma declaração específica que descreve o resultado desejado de um conjunto de ações estratégicas num projeto. Os objetivos podem ser formulados em termos de reduzir uma ameaça crítica, melhorar ou manter a situação de um atributo ecológico importante ou ambos. Um projeto típico tem vários objetivos. Idealmente, a realização de todos os objetivos do projeto deve levar à consecução da meta do projeto.

É importante estabelecer bons objetivos: eles são a base para selecionar ações estratégicas nas quais investir e para determinar a eficácia dessas ações. Um bom objetivo preenche os seguintes critérios:

- *Orientado para o impacto* – representa mudanças em atributos ecológicos importantes ou fatores de ameaças críticas que são necessárias para atingir a meta do projeto.
- *Mensurável* – definível em relação a uma escala (por exemplo, numérica, porcentagem, frações ou tudo/nada).
- *Limitado no tempo* – pode ser atingido dentro de um determinado período.
- *Específico* – claramente definido para que todas as pessoas envolvidas no projeto tenham a mesma compreensão dos termos.
- *Prático* – alcançável e apropriado no contexto do projeto.
- *Crível* – representa o melhor julgamento científico sobre o que é necessário para o sucesso da conservação.

Ações Estratégicas

Uma ação estratégica é um curso de ação amplo ou geral adotado pela equipe do projeto para atingir um ou mais dos objetivos do projeto. Uma boa ação estratégica preenche os seguintes critérios:

- *Vinculada* – diretamente relacionada a um objetivo específico
- *Estratégica* – maximiza a alavancagem e a eficiência.
- *Focalizada* – estabelece passos específicos para executar a ação.
- *Viável* – pode ser realizada com os recursos e limitações do projeto.
- *Apropriada* – aceitável de acordo com as normas culturais, sociais e ecológicas do projeto.

Passos

Trata-se dos principais passos ou atividades necessárias para executar as ações estratégicas.

QUADRO 2: Exemplos de Objetivos, Ações Estratégicas e Passos

Focalizados na redução da ameaça

Objetivo: Até 2010, reduzir a cobertura percentual da espécie invasora A para menos de 5%, em todo o hábitat de pastagem mistas na área de conservação X.

Ação estratégica: Implementar um programa de voluntários para controlar manualmente a espécie invasora A.

Passo: Organizar um evento de treinamento para recrutar e instruir voluntários sobre técnicas de remoção de espécies invasoras.

Focalizados na melhoria da viabilidade da meta

Objetivo: Até 2010, aumentar o tamanho da população de salmão juvenil (juvenile chinook salmon) para mais de 1.000 indivíduos no hábitat da planície inferior da área de conservação Y.

Ação estratégica: Melhorar o recrutamento de salmão juvenil alterando as práticas hidrográficas que provocam um alto grau de sedimentação por erosão excessiva.

Passo: Examinar os planos de gestão dos órgãos públicos para avaliar a contribuição da extração da madeira, construção de estradas e atividade pecuária em área de erosão excessiva da bacia hidrográfica.

Focalizados na redução da ameaça e melhoria da viabilidade da meta

Objetivo: Até 2015, restaurar o regime de fogo para obter um intervalo de retorno do fogo de 5-10 anos em pelo menos 5.000 hectares de pastagens na área de conservação Z (neste caso, os esforços de supressão do fogo foram identificados como uma ameaça importante que limita o processo ecológico de queimada periódica).

Ação Estratégica: Estabelecer uma parceria com o Departamento de Manejo do Solo para realizar queimadas anuais prescritas.

Passo: Estabelecer um memorando de entendimento com o Departamento de Manejo do Solo para permitir as queimadas prescritas.

Elaborar e Priorizar Estratégias de Conservação

O processo de elaborar estratégias de conservação eficazes envolve seis passos principais:

1. Revisar a meta do projeto;
2. Definir objetivos para reduzir as ameaças críticas e restaurar a viabilidade dos alvos de conservação (isto é, objetivos de ameaça e objetivos de viabilidade);
3. Examinar a fundo o contexto;
4. Considerar ações que podem atingir cada objetivo ou múltiplos objetivos;
5. Selecionar ações prioritárias com bases nos benefícios, viabilidade e custos.
6. Determinar os próximos passos para a ação

Revisar a Meta do Projeto

A meta do projeto define o sucesso geral do projeto e proporciona a base para que os objetivos e as ações tenham âmbito e escala suficiente para atingir a meta.

Definir Objetivos Mensuráveis

Em termos gerais, os objetivos de um projeto de conservação são reduzir as ameaças e restaurar ou manter a viabilidade dos alvos de conservação. Contudo, talvez não haja necessidade, ou um

projeto não tenha os recursos, para executar ações em todas as ameaças e pontos focais. Para focalizar as ações estratégicas, a equipe do projeto deve definir objetivos específicos e mensuráveis para ameaças críticas e atributos ecológicos bastante degradados — resultados que devem ser obtidos para atingir a meta do projeto.

Examinar a lista de ameaças críticas e atributos ecológicos importantes degradados, bem como as causas subjacentes de cada um conforme identificadas na avaliação da situação. As ameaças críticas são as fontes de pressão classificadas como sendo de Muito alta ou Alta. Atributos ecológicos degradados são aqueles classificados como Razoáveis ou Fracos. Descreva o resultado que na sua opinião reduzirá o nível da ameaça crítica para Média ou aumentará para estado atual do atributo ecológico para Bom. Assegure-se de que a descrição do resultado preenche os critérios de um bom objetivo.

Os objetivos proporcionam foco para as ações de conservação. Geralmente, deve-se estabelecer um objetivo para cada ameaça crítica porque a redução da ameaça é obtida mediante ações diretas de conservação. Por outro lado, alguns atributos ecológicos degradados podem ser restaurados mediante a redução de ameaças críticas e não precisam de ação direta. Assim, ao estabelecer objetivos com respeito aos atributos ecológicos importantes, focalize os atributos que precisarão de ações diretas de conservação (por exemplo, restauração ecológica).

Examinar a Fundo o Contexto

As ameaças críticas e atributos ecológicos degradados em geral resultam de incompatibilidade entre atividades econômicas e gestão dos recursos naturais. Para elaborar ações eficazes, é essencial compreender o contexto cultural, político e econômico que representa tanto as forças por trás das ameaças críticas e atributos degradados quanto as oportunidades para reduzir as ameaças e restaurar a viabilidade. Assim, antes de selecionar as ações, a equipe do projeto deve examinar a fundo as ameaças críticas, suas possíveis causas e os vínculos com os alvos de conservação e outras ameaças.

Esse exame deve basear-se na avaliação da situação e focalizar as ameaças críticas e atributos ecológicos para os quais foram fixados os objetivos. Algumas equipes utilizam modelos conceptuais (por exemplo, diagramas de situação) para descobrir e representar os vínculos. Outras procuram identificar as causas, a escala em que as ameaças e sistemas operam, os principais grupos prejudicados pela ameaça ou que podem ser beneficiados pela sua redução, etc. Uma abordagem particularmente eficaz consiste em combinar a identificação das causas subjacentes com modelos conceptuais para representar visualmente as ameaças e seus vínculos.

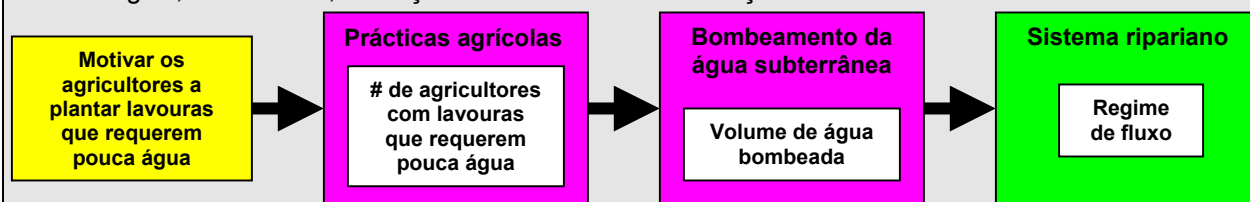
Considerar Ações Potenciais

Com base no exame da situação, considere a gama de ações estratégicas que podem atingir os objetivos. Algumas ações estratégicas se aplicarão a um só objetivo; outras serão relevantes para múltiplos objetivos. Seu conhecimento sobre cada ameaça crítica e atributo degradado e as causas subjacentes o ajudará a identificar as ações estratégicas apropriadas e os pontos de intervenção para atingir os objetivos. O ponto de intervenção mais apropriado pode ser o atributo ecológico importante (por exemplo, restauração), ameaça crítica ou fator mais distante na corrente de causalidade (Quadro 3).

QUADRO 3: Fixar Objetivos e Selecionar Ações Estratégicas

Um objetivo deve focalizar uma ameaça crítica ou um atributo ecológico degradado de um alvo de conservação. O ponto de intervenção das ações estratégicas para atingir o objetivo pode ser diretamente na ameaça crítica ou em outros fatores mais abaixo na corrente causal.

Por exemplo, considere uma meta de sistema ripariano que está estressado por baixo fluxo do rio no verão; o fluxo baixo resulta em elevação da temperatura da água e maior mortalidade dos peixes. O fluxo baixo do rio é causado diretamente pelo bombeamento da água subterrânea, que por sua vez é causado por práticas agrícolas incompatíveis. A equipe do projeto estabeleceu um objetivo de redução da ameaça focalizado na ameaça crítica do bombeamento de água subterrânea. “Até 2008, reduzir o volume mensal médio de água bombeada do pântano para menos de xxx galões na área de conservação Y”. A ação estratégica para atingir o objetivo é convencer os agricultores a plantar lavouras que requerem menos água mediante incentivos ou legislação. Neste caso, o ponto de intervenção está no fator causal (práticas agrícolas), não diretamente na ameaça crítica (bombeamento da água subterrânea). O diagrama mostra os vínculos entre a ação estratégica, fator causal, ameaça direta e alvo de conservação.



Selecionar Ações Estratégicas Prioritárias

As ações estratégicas identificadas através desse exercício devem ser avaliadas para selecionar as ações que, se executadas, atingirão os objetivos da maneira mais eficaz e eficiente.

Recomendamos que as ações estratégicas sejam avaliadas e classificadas segundo três critérios: *Benefícios, viabilidade e custo.*

Benefícios

Os benefícios de uma ação estratégica derivam de se atingir diretamente os objetivos de ameaça e viabilidade (benefícios direto), bem como de habilitar ou catalisar a implementação de outra ação estratégica (benefício indireto ou alavancagem).

Para avaliar os benefícios potenciais de uma ação estratégica, deve-se considerar três fatores:

- *Âmbito e Escala do Resultado*
O grau em que uma ação estratégica, se for executada com sucesso, assegurará os objetivos desejados num âmbito e escala — grau de intensidade ou escala espacial — suficiente para reduzir o nível de ameaça crítica de um ou mais alvos de conservação para “Médio” ou aumentar para “Bom” a classificação de um atributo ecológico em um ou mais alvos de conservação.
- *Duração do Resultado*
O grau em que uma ação estratégica, se for bem executada, assegurará um resultado duradouro. Em igualdade de condições, as ações estratégicas que obtêm resultados duradouros são mais desejáveis e aquelas com curta duração menos desejáveis.

- *Alavancagem*
O grau em que uma ação estratégica, se for bem executada, habilitará ou catalisará a implementação de outras ações estratégicas (e, assim, atingir outros objetivos importantes), no projeto de conservação ou em outro local.

Viabilidade

A viabilidade geral de uma ação estratégica baseia-se em três fatores:

- *Líder e Instituição*
Disponibilidade de um líder com tempo suficiente, talento comprovado, experiência relevante e bom apoio institucional para executar a ação estratégica.
- *Capacidade de motivar grupos importantes*
O grau em que são conhecidos os grupos importantes (por exemplo, proprietários de terras, funcionários públicos, grupos de interesse) cujo envolvimento é necessário para executar a ação estratégica e seus motivos e a ação tem um certo apelo.
- *Facilidade de Execução*
As ações estratégicas que são menos complexas, foram executadas com sucesso anteriormente, se encaixam na capacidade fundamental da instituição e dispõem de financiamento têm uma probabilidade maior de sucesso.

Custo

Os custos da ação estratégica devem ser estimados de acordo com a duração da estratégia, mas não mais de dez anos. As estimativas dos custos devem focalizar o uso de dólares discricionários (ou outra moeda apropriada). O custo global de uma ação estratégica baseia-se em quatro fatores:

- *Custos únicos*
O valor de quaisquer custos diretos únicos.
- *Custos Anuais*
Outros custos diretos, excluindo tempo dos funcionários, que serão calculados anualmente.
- *Tempo dos Funcionários*
O número médio de funcionários (tempo integral) necessários para executar a ação estratégica.
- *Número de anos*
O número de anos que a ação estratégica necessitará de funcionários e custo anual para implementação.

A classificação geral para cada ação estratégica, com base nos Benefícios, Viabilidade e Custo, deve servir como guia para selecionar as ações estratégicas a serem executadas. O sistema de classificação destina-se a premiar as ações estratégicas que produzem benefícios muito altos com um custo razoável. Também identifica as ações estratégicas de baixo custo e benefícios médios que podem ser executadas.

Essas classificações não visam a proporcionar uma avaliação “perfeita”, mas uma avaliação relativa de uma gama de ações estratégicas potenciais. A equipe do projeto ainda precisará

utilizar seu bom julgamento e experiência para decidir quais as ações estratégicas a serem executadas.

A Ferramenta para Elaboração da Estratégia de conservação proporciona um guia para identificar e priorizar as estratégias de conservação. Também anexamos diretrizes de classificação (isto é, o que constitui uma classificação Muito Alta, Alta, etc.) para cada um dos fatores de classificação das ações estratégicas.

Determinar os Principais Passos

Em cada ação estratégica a ser executada, listar os principais passos necessários para sua implementação. Incluir as principais atividades, não uma lista detalhada de todas as tarefas. Às vezes, somente o primeiro passo será conhecido.

QUADRO 4: Promover um Ambiente de Planejamento Favorável à Elaboração de Estratégias

A elaboração de estratégias de conservação eficazes geralmente requer uma abordagem mais criativa do que o processo mais analítico de avaliar os alvos de conservação e ameaças. Assim, é importante criar um ambiente que promova a criatividade, inovação e pensamento fora do comum. Embora não exista uma receita exata para a criatividade, reunir pessoas com o conjunto certo de habilidades e competências em um ambiente favorável facilita o processo. Eis alguns ingredientes importantes a serem considerados:

Habilidades, Competências e Personalidades

- Conhecimento da área do projeto:
 - Ecologia e alvos de conservação
 - Socioeconomia
 - Política
 - Cultura
- Pensamento Criativo
- Pensamento Analítico
- Pensamento Conceptual (para dar ao processo/resultado uma forma abrangente e unificada)
- Facilitação (para manter o processo no rumo certo)
- Especialistas (para trazer conhecimento de fora da área específica; por exemplo, textos publicados)
- Perspectiva externa
- Influência e respeito (dentro e fora da TNC)
- Responsabilidade pela implementação

Criar o Ambiente Certo

- Importância do lugar (por exemplo, local inspirador, sala de reunião confortável)
- Boas condições (expectativas claras e boa agenda de reunião/processo)
 - Aproveitar o tempo informal – quando o pensamento inovador e a síntese em geral ocorrem
 - Visitas ao local para ver os alvos, ameaças e situação
- Combinação certa de habilidades, competências e personalidades (ver acima)
- Provocação (dependendo da cultura)
- Iterações – uma reunião de planejamento talvez não seja suficiente para elaborar boas estratégias; em geral, a inspiração e a criatividade são produto de avaliações cumulativas e cada vez mais bem informadas da situação em termos de conservação.

Ferramenta para Elaboração da Estratégia de Conservação

**Quais são as ameaças críticas?
Classificação “Muito Alta” ou “Alta”**

Descreva os alvos que reduziriam a ameaça para uma classificação “Média”

**Que alvos requerem restauração ativa?
Atributos com classificação
“Razoável” ou “Fracó”**

Descreva o objetivo que melhoraria o atributo para uma classificação “Boa”

Prova – alvo, ameaça, contexto, escala, causas e possíveis soluções

Âmbito e Escala

- Em que escala a ameaça deve ser abordada para reduzi-la (por exemplo, hectares, quilômetros, etc.)?
- É necessária uma proteção legal? Em caso afirmativo, que tipo (taxa, arrendamento, convênio de administração)?
- É necessária uma gestão ecológica? Em caso afirmativo, indique o grau de aplicação (remoção de animais, construção de cercas, incêndio periódico)
- Quantos proprietários estão envolvidos? Quantos são públicos ou grandes proprietários? Qual a sua porcentagem da propriedade total?

Fatores Subjacentes

- Existe um fator subjacente que serve como motivador da ameaça? (necessidade de dinheiro ou empregos, demanda do mercado, valores culturais)
- A ameaça pode ser diretamente reduzida no projeto sem abordar o fator motivador?
- Esse fator pode ser abordado ou é demasiado forte? Neste caso, faça uma reavaliação
- Há outros fatores indiretos que influenciam fortemente a ameaça? (risco, práticas costumeiras)

Principais Dirigentes

Quem é o principal dirigente ou órgão decisório que determina ou influencia o resultado?

Que posição legal, autoridade ou outra influência eles possuem?

Motivações

O que motiva os proprietários, dirigentes ou principais grupos interessados

Por exemplo, dinheiro, facilidade, pressão dos pares, medo, reconhecimento, avanço

Principais Grupos

Existem proprietários ou outros grupos que devem ser influenciados para obter êxito

- *Quem tem a perder com a ameaça? Podem influenciar a autoridade?*
- *Quem tem a ganhar com a ameaça? Podem ser neutralizados?*

Considerar Possíveis Ações Estratégicas

- Proteção direta ou gestão ecológica
- Ponto de pressão: influenciar um dirigente ou órgão decisório
- Abordar um fator subjacente – por exemplo, proporcionar uma alternativa
- Considerar uma ampla gama de opções: grandes apostas, testes e ações definitivas

Avaliar as Possíveis Ações Estratégicas: Benefícios, Viabilidade e Custos

- Benefícios: suficiência, escala do resultado, duração do resultado, alavancagem
- Viabilidade: líder e instituição; capacidade de motivar grupos de interessados
- Custos: de pessoal; diretos únicos; diretos recorrentes

Descreva as Ações Estratégicas e Passos para Atingir o Objetivo

Critérios de Avaliação da Ação Estratégica

Benefícios

Redução da Ameaça – Para os objetivos a serem abordados pela ação estratégica, quantas ameaças serão reduzidas em um ou mais níveis (por exemplo, de Alta para Média) se a estratégia for implantada com sucesso

Muito alta	3 ou mais ameaças Altas ou Muito Altas reduzidas
Alta	2 Altas ou 1 Muito Alta reduzida
Média	1 Alta ou 3 ou mais Médias reduzidas
Baixa	Nenhuma ameaça seria reduzida pela ação estratégica (ou menos de 3 ameaças Médias)

Melhoria da Viabilidade – Para os objetivos a serem abordados pela ação estratégica, quantos atributos ecológicos serão melhorados em um ou mais níveis (por exemplo, de Razoável para Bom) se a estratégia for aplicada com sucesso

Muito Alta	3 ou mais atributos ecológicos Razoáveis ou Fracos melhorados
Alta	2 razoáveis ou 1 atributo ecológico Fraco melhorado
Média	1 razoável ou 3 ou mais atributos ecológicos Bons melhorados
Baixa	Nenhum atributo ecológico melhorado (ou menos de 3 atributos bons)

Contribuição – Se for implantada com sucesso, em que grau a ação estratégica contribuirá para a consecução dos objetivos – considerando as ameaças e atributos ecológicos avaliados anteriormente

Muito Alta	A ação estratégica alcança um ou mais Objetivos
Alta	A ação estratégica faz uma contribuição substancial para a consecução de um ou mais Objetivos, mas não é suficiente por si só
Média	A ação estratégica faz uma contribuição importante para a consecução de um ou mais Objetivos
Baixa	A ação estratégica faz uma contribuição relativamente pequena para a consecução de um ou mais Objetivos

Duração do Resultado – Se for executada com sucesso, em que medida a ação estratégica assegurará um resultado duradouro – considerando as ameaças e atributos ecológicos avaliados anteriormente

Muito Alta	A ação estratégica provavelmente conseguirá um resultado <i>duradouro</i> (por exemplo, aquisição de direitos sobre as terras, prática de gestão bem estabelecida, política pública muito segura)
Alta	A ação estratégica provavelmente conseguirá um resultado de <i>duração relativamente longa</i> (direitos parciais sobre as terras, acordo de gestão a longo prazo, política pública sólida mas potencialmente vulnerável)
Média	A ação estratégica provavelmente conseguirá um resultado de <i>duração moderada</i> (acordo de gestão de três a cinco anos, diretrizes para o órgão)
Baixa	A ação estratégica provavelmente conseguirá um resultado de <i>curta duração</i> (acordo informal, plano de gestão de um ano, política paliativa)

Alavancagem – Se for executada com sucesso, em que medida essa ação estratégica alavancará a realização de outras estratégias de conservação, na área do projeto ou em outro local

Muito Alta	A ação estratégica, de maneira <i>clara e tangível</i> , ajuda a implementação bem sucedida de outra estratégia de conservação de alto impacto ou <i>pode ser reproduzida em muitos outros projetos</i>
Alta	A ação estratégica <i>ajuda</i> a implementação bem sucedida de outra estratégia de conservação de alto impacto ou <i>provavelmente pode ser reproduzida em outros projetos</i>
Média	A ação estratégica <i>pode ajudar</i> a implementação bem sucedida de outra estratégia de conservação de grande impacto ou <i>pode ser reproduzida em outros projetos</i>
Baixa	A ação estratégica é importante na área do projeto, mas não proporciona alavancagem para outras estratégias de conservação

Total de Pontos dos Benefícios: ver tabelas de pontos

Viabilidade

Líder/Instituição – *A disponibilidade de um líder com tempo suficiente, talento comprovado, experiência relevante e bom apoio institucional para executar a ação estratégica*

Muito Alta	Um líder com tempo suficiente, talento comprovado, experiência relevante e apoio institucional está disponível e comprometido com a implementação da estratégia
Alta	Um indivíduo com tempo suficiente, talento promissor, alguma experiência relevante e apoio institucional está razoavelmente disponível e envolvido
Média	Um indivíduo com tempo suficiente e talento promissor está razoavelmente disponível, mas não tem experiência relevante nem apoio institucional
Baixa	Nenhum líder está disponível atualmente

Capacidade de Motivar Grupos Importantes – *Em que medida são conhecidos os principais grupos (proprietários, funcionários públicos, grupos de interessados) cujo envolvimento é crucial para a execução da ação estratégica e esta provavelmente apelará aos seus interesses*

Muito Alta	Os principais grupos e seus motivos <i>são bem conhecidos</i> e a ação estratégica <i>provavelmente</i> apelará a seus motivos-chaves
Alta	Os principais grupos <i>são bem conhecidos</i> e a ação estratégica pode apelar a seus motivos-chaves
Média	Os principais grupos <i>são mais ou menos conhecidos</i> e a ação estratégica pode apelar a seus motivos-chaves
Baixa	Os principais grupos <i>não são bem conhecidos</i> e não se sabe se a ação estratégica apelará aos seus motivos-chaves

Facilidade de Execução

Muito Alta	A implementação dessa estratégia é <i>muito simples</i> ; esse tipo de estratégia já foi aplicado <i>freqüentemente</i> antes
Alta	A implementação dessa estratégia é <i>relativamente simples</i> , mas não certa; este tipo de estratégia já foi aplicado antes
Média	A implementação dessa estratégia envolve <i>um número razoável</i> de complexidades ou incertezas; esse tipo de estratégia raramente foi aplicado
Baixa	A implementação dessa estratégia envolve <i>muitas complexidades e incertezas</i> ; este tipo de estratégia nunca foi aplicado antes

Total de Pontos da Viabilidade: ver tabelas de pontos

Custos

Custo em Dólares Discricionários – Estimar o custo total de execução da ação estratégica, incluindo tempo dos funcionários, em dólares irrestritos ou discricionários disponíveis para o projeto (no horizonte de tempo da estratégia – por exemplo, 10 anos)

Muito Alta	Custo total é 1.000.000 ou mais
Alta	Custo total é 100.000 ou mais
Média	Custo total é 10.000 ou mais
Baixa	Custo total é menos de 10.000

Total de Pontos do Custo: Os pontos acima. Observe que essas referências se baseiam em dólares; os usuários devem fornecer as referências e a moeda.