

Com as cinco questões essenciais de Peter Drucker e com a ajuda de cinco líderes dos nossos dias, este pequeno livro irá desafiar os leitores a olharem bem de perto para o que move e é verdadeiramente essencial para as suas organizações. Uma ferramenta para auto-avaliação e transformação, responder a estas cinco perguntas irá mudar fundamentalmente o modo como trabalha, ajudando-o a dirigir a sua organização a um nível de performance excelente.

“Ao trazer-nos este monografo o Instituto Leader to Leader prestou um grande serviço. Bons líderes têm respostas, mas grandes líderes colocam as perguntas certas – e esta maravilhosa obra ajuda todos os líderes a fazerem exactamente isso.”

– Jim Collins, autor, dos livros “De Bom a Excelente e Social Sectors

“Um recurso espantoso que pode ajudar até mesmo a mais bem sucedida organização a ter ainda mais sucesso!”

– Marshall Godsmith, autor What Get You Here Won't Get You There, vencedor do prémio Harold Longman Best Business Book em 2007

O livro “As Cinco Questões Mais Importantes” de Peter Druckers continua a ser a indispensável pergunta que uma organização, independentemente do tamanho ou sector, deve colocar a si mesma, se estiver determinada a ser uma organização do futuro.”

– Kathy Cloninger, CEO, Escuteiras dos Estados Unidos

“Num tempo em que a necessidade de uma gestão mais efectiva e de mais liderança ética é o equivalente moral do aquecimento global. O senso comum e a coragem de Drucker deviam ser copiados por todos.”

– Ira A. Jackson, deão da Peter F. Drucker e Masatoshi Ito Graduate School of Management e membro do Conselho de Administração do The Drucker Institute

UMA FERRAMENTA INSPIRADORA PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA AS
PESSOAS QUE AS LIDERAM

As Cinco Questões

MAIS IMPORTANTES

Que Deve Sempre Colocar
à Sua Organização

Peter F. Drucker com a contribuição de
Jim Collins, Philip Kotler, James Kouzes, Judith
Rodin, V. Kasturi Ragan e Frances Hesselbein

Título original
THE FIVE MOST IMPORTANT QUESTIONS YOU WILL EVER ASK ABOUT YOUR
ORGANIZATION

ISBN (original)
978-0-470-03726-3

Copyright © 2007 by Leader to Leader Institute

Edição original por John Wiley & Sons, Inc.

Edição Portuguesa

Direitos reservados
SmartBook
Av. 5 de Outubro, 70 8º Esq
1050-059 Lisboa
Tel: +351 217 959 119
Fax: +351 217 976 007
Email: geral@smartbook.pt
Site: www.smartbook.pt

Tradução: Rute Paula

Revisão: Paula Alexandra

Paginação: Informaster, Lda.

Capa: Artevirtual

Impressão e acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

1ª Edição: Junho 2008

DRUCKER, Peter F. com a contribuição de Jim Collins, Philip Kotler,
Jim Kouzes, Judith Rodin, V. Kasturi Ragan e Frances Hesselbein
As Cinco Questões Mais Importantes Que Deve Sempre Colocar à Sua Organização

ISBN: 978-989-95434-7-8

CDU 005

Depósito Legal nº 276 803/08

ÍNDICE

PREFÁCIO	vii
Sobre Peter F. Drucker	xv
PORQUÊ UMA AUTO-AVALIAÇÃO?	1
Peter F. Drucker	
Questão 1: QUAL É A NOSSA MISSÃO?	19
Peter F. Drucker com Jim Collins	
Questão 2: QUEM É O NOSSO CLIENTE?	33
Peter F. Drucker com Philip Kotler	
Questão 3: O QUE VALORIZA O NOSSO CLIENTE?	47
Peter F. Drucker com Jim Kouzes	
Questão 4: QUAIS SÃO OS NOSSOS RESULTADOS?	63
Peter F. Drucker com Judith Rodin	
Questão 5: QUAL É O NOSSO PLANO?	81
Peter F. Drucker com V. Kasturi Ragan	
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	87
Frances Hesselbein	

O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO	93
SUGESTÃO DE QUESTÕES A EXPLORAR	97
Definições de Termos	109
Sobre Aqueles que Contribuíram	113
Sobre o <i>Instituto Leader to Leader</i>	117
Agradecimentos	119
Recursos Adicionais	121

PREFÁCIO

Muitas vezes diz-se que as questões mais simples são as mais difíceis de responder. Como pode ser? A lógica não nos diz que as questões mais simples deveriam ser as mais fáceis de responder? Não, as questões simples podem ser profundas e dar-lhes uma resposta pode requerer que sejamos rigorosos e honestos, tendo de por vezes recorrer à dolorosa auto-avaliação. Prestamos um mau serviço às nossas organizações, sejam elas empresas privadas, organizações sem fins lucrativos ou entidades públicas, e aos nossos clientes e a nós mesmos se não fizermos estas cinco simples, mas profundas questões essenciais postas em primeiro lugar por Peter F. Drucker.

Como Peter Drucker disse na primeira edição do livro *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, “O aspecto mais importante da ferramenta de auto-avaliação é a questão que se coloca.

As respostas são importantes, precisamos de respostas porque precisamos de acção, mas o mais importante é colocar estas questões.”¹

Há mais de 15 anos atrás, o *Instituto Leader to Leader* iniciou uma jornada, na altura era conhecido como a *Fundação Peter F. Drucker para a Gestão sem fins Lucrativos*, a sua missão era *ajudar o sector social a alcançar a excelência no seu desempenho e a construir uma cidadania responsável*. A poderosa questão que os nossos clientes imediatamente nos colocavam era: “Vocês dizem que devemos alcançar a excelência, mas como saberemos quando a tivermos alcançado?” e assim começou a nossa jornada, juntamente com a dos nossos clientes-parceiros, para desenvolvermos uma ferramenta estratégica organizacional de auto-avaliação.

Muito e excelente trabalho foi feito por voluntários, funcionários, facilitadores e organizações, colaborando, desenvolvendo, testando, publicando e distribuindo a primeira edição do livro “As Cinco Questões Mais Importantes”, contudo, a sua essência era a filosofia de gestão de Peter F. Drucker, se Peter F. Drucker estivesse consigo e com a sua organização hoje, acreditamos que lhe faria as mesmas perguntas que fez há mais de 15 anos atrás:

1. Qual é a nossa missão?
2. Quem é o nosso cliente?
3. O que valoriza o nosso cliente?
4. Quais são os nossos resultados?
5. Qual é o nosso plano?²

Estas cinco questões simples e contudo, complexas e poderosas, são tão essenciais e relevantes hoje como eram na altura. Estas questões quando usadas como ferramenta de auto-avaliação têm um valor único e apesar de terem sido originalmente desenvolvidas no âmbito das organizações do sector social, podem ser aplicadas a quase todas as organizações dos nossos dias. Este livro foi concebido para ser usado para a auto-avaliação *organizacional* estratégica e não como *programa* para revisão de desempenho de um indivíduo. Começa com a questão fundamental: *Qual é a nossa missão?* Que aborda a questão da razão de existência da organização, o seu propósito e não o *como*. A missão inspira, é aquilo pelo qual deseja que a sua organização seja recordada, esta questão guia-nos em seguida através do processo de avaliação do *quão bom está a ser o nosso desempenho* e termina com um plano estratégico mensurável e orientado para os resultados, que ajuda no progresso da missão e no alcance dos objectivos da organização, sempre guiado pela visão.

Os beneficiários finais deste processo muito simples são as pessoas ou clientes que estão em contacto com a nossa organização e em contacto com outros que, como você, decidiram tomar a decisão corajosa de olhar para si mesmo e para a sua organização, identificando estratégias, e desafios, abraçando a mudança, acolhendo a inovação, aceitando e respondendo ao “*feedback*” dos clientes, olhando para além da organização procurando tendên-

cias e oportunidades, encorajando o abandono de planos e exigindo resultados mensuráveis. Algumas organizações do passado assentavam apenas em boas acções, as organizações do futuro são relevantes e sustentáveis com resultados mensuráveis.

Este modelo de auto-avaliação é flexível e adaptável, pode ser usado em qualquer Conselho de Administração ou gabinete de Presidente de Conselho de Administração, pode ser usado no sector público, privado ou social. Não interessa se a organização é uma multinacional da lista *Fortune 500* ou uma pequena empresa a dar agora os primeiros passos, uma grande agência governamental ou uma pequena junta de freguesia ou organismo regional, uma fundação sem fins lucrativos de biliões de dólares ou um albergue para sem-abrigo de cem mil dólares. O que interessa é o empenho para com o futuro, empenho para com o cliente, empenho para com a missão e empenho para com o processo. A auto-descoberta é uma jornada introspectiva corajosa que dá à organização e aos seus líderes a energia e a coragem para crescer.

Há quinze anos atrás, “As Cinco Questões Mais Importantes” era uma ferramenta poderosa, relevante e indispensável para as organizações determinadas a serem viáveis, as organizações do futuro. Peter F. Drucker e a Fundação Peter F. Drucker lançaram uma ferramenta de auto-avaliação apropriada para a altura, escrita no contexto daqueles tempos: o início dos anos 90.

Hoje, na terceira edição desta ferramenta indispensável, mais uma vez foi tida em consideração o contexto dos nossos dias. Aproximamo-nos de uma nova década, existe um contexto diferente, um cenário diferente e o livro “As Cinco Questões Mais Importantes” mais uma vez se revela essencial, relevante e atento às necessidades dos líderes e das organizações dos nossos dias e, mais uma vez, o pai da gestão moderna lidera o caminho para o futuro.

Não podíamos estar mais agradecidos pelo generoso contributo dado, para o livro “As Cinco Questões Mais Importantes”, por aqueles que respeitamos e admiramos como líderes do nosso tempo:

- Jim Collins, que descreve como a missão da organização se reflecte na tensão fundamental entre continuidade e mudança e como as organizações particularmente boas em adaptarem-se à mudança reconhecem aquilo que *não* devem mudar.
- Philip Kotler, que nos implora que façamos um bom trabalho no sentido de compreender quem são os nossos clientes-alvo e em seguida, nos esforcemos para lhes agradar profundamente, em vez de tentarmos casualmente agradar a todos.
- Jim Kouzes, que sugere que o que todo o líder exemplar faz é criar valor para os seus clientes.
- Judith Rodin, que afirma que nenhum plano pode ser considerado completo, ou satisfatório, sem

que tenha produzido um resultado mensurável e sem que tenha incorporado mecanismos que permitam correcções intermédias com base nos resultados.

- V. Kasturi Rangan, que descreve aquilo que faz um bom plano e a importância da monitorização da execução do plano e o fecho da curva com o “*feedback*” para o início de um novo ciclo de planeamento.

Vamos ficar inspirados com as suas contribuições iluminadas e sabemos que vai apreciar tanto como nós estas generosas dádivas de sabedoria, experiência e energia intelectual. O original do livro “As Cinco Questões Mais Importantes” emergiu da sabedoria de Peter Drucker, mais uma vez partilhamos a sabedoria de Peter consigo e enriquecemos esta ferramenta com a sabedoria de mais cinco grandes líderes. Estamos profundamente gratos a si, nossos leitores e apoiantes, companheiros nesta viagem da auto-descoberta organizacional.

Frances Hesselbein
Chairman e Presidente-fundador
Presidente e *CEO (Chief Executive Officer)*
Instituto Leader to Leader
Nova Iorque

Notas

1. Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization* (San Francisco, Jossey-Bass, 1993), P. 3.
2. Drucker, *The Five Most Important Questions*, p. viii.

SOBRE PETER F. DRUCKER

Peter F. Drucker (1909-2005) – largamente considerado o pioneiro mundial da teoria da gestão, foi um escritor, professor e consultor especializado em estratégia e política para a gestão e organizações do sector social. A carreira de Drucker como escritor, consultor e professor estendeu-se por quase setenta e cinco anos. O seu trabalho inovador transformou a teoria moderna da gestão numa disciplina séria, influenciou ou criou quase todas as facetas da sua aplicação, incluindo a descentralização, privatização, *empowerment*^{NT} e compreensão do *trabalhador do conhecimento*.

Ele é o autor de trinta e um livros que foram traduzidos em mais de trinta línguas. Treze dos seus livros falam de sociedade, economia, e política, quinze falam de gestão, dois são romances e um é autobiográfico. É ainda o co-autor de um livro sobre pintura Japonesa. Fez qua-

NT: descentralização de poderes pelos vários níveis da empresa.

tro séries de filmes educacionais baseados nos seus livros de gestão. Foi colunista editorial do *Wall Street Journal* e escritor frequente da *Harvard Business Review* e outros periódicos.

Drucker nasceu em 1909 em Viena e foi educado em Viena e em Inglaterra. Tirou o doutoramento em direito público e internacional enquanto trabalhava como repórter para um jornal em Frankfurt na Alemanha. Mais tarde trabalhou como economista para um banco internacional em Londres. Drucker foi para Londres em 1933 para escapar à Alemanha de Hitler e aceitou trabalho como analista de seguros para uma seguradora. Quatro anos mais tarde casou com Doris Schmitz e o casal partiu para os Estados Unidos em 1937.

Nos Estados Unidos Drucker começou por trabalhar como professor em part-time no Colégio *Sarah Lawrence* em Nova Iorque em 1939, depois em 1942 foi para o *Bennington College* em Vermont como professor de política e filosofia e no ano seguinte colocou a sua carreira académica em espera para dedicar dois anos ao estudo da estrutura de gestão da *General Motors*. Esta experiência deu origem ao seu livro *Concept of Corporation* que foi um *best-seller* imediato nos Estados Unidos e no Japão, validando a noção de que as grandes empresas estavam entre as mais nobre invenções da humanidade. Durante mais de vinte anos foi professor de gestão na *Graduated Business School* da Universidade de Nova Iorque onde foi

galardoado com a *Presidential Citation*, o mais alto louvor da Universidade.

Em 1971 Drucker mudou-se para a Califórnia onde trabalhou na *Universidade Claremont Graduate* (conhecida na altura como *Claremont Graduate School*) no desenvolvimento do primeiro MBA, do País, para executivos e direccionado para profissionais,. Esta universidade de gestão foi depois chamada, em 1987, de Peter F. Drucker Graduate School of Management em sua honra.. Ele deu a sua última aula na escola na primavera de 2002 e as suas aulas atraíam sistematicamente um maior número de estudantes do que qualquer outra aula da Universidade.

Como consultor, Drucker especializou-se em estratégia e política para governos, empresas e organizações sem fins lucrativos. A sua especial atenção estava centrada na organização e no trabalho dos gestores de topo. Ele trabalhou com algumas das maiores empresas do mundo, bem como com pequenas empresas e empresários. Mais recentemente, trabalhou em larga escala com organizações sem fins lucrativos, incluindo universidades, hospitais e igrejas. Foi consultor de diversas agências do Governo dos Estados Unidos e dos Governos do Canadá, Japão, México e outras nações por todo o mundo.

Peter Drucker foi aclamado nos Estados Unidos e no estrangeiro como um pensador inovador, escritor e docente da organização contemporânea. O trabalho de Drucker teve uma grande influência nas organizações modernas e na sua gestão durante os últimos 60 anos. Admi-

rado pela sua intuição acutilante e pela capacidade para converter as suas ideias em linguagem popular, Drucker liderou frequentemente em matéria de pensamento de gestão. A ideia central da sua filosofia é a de que as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização e que o trabalho do gestor deve ser prepará-las e libertá-las para executarem as tarefas. Em 1997 apareceu na capa da revista *Forbes* com o seguinte título “Continua a ser a mente mais jovem” e a *Business Week* apelidou-o de “O pensador de gestão mais duradouro dos nossos tempos.”

A 21 de Junho de 2002, Peter Drucker, autor do livro “Desafios da Gestão para o Secúlo XXI”, recebeu a Medalha Presidencial da Liberdade do Presidente George W. Bush.

Drucker recebeu doutoramentos honorários de diversas universidades dos Estados Unidos, Bélgica, Checoslováquia, Grã-Betranha, Japão, Espanha e Suíça. Foi o Presidente Honorário do Instituto *Leader to Leader*. Faleceu a 11 de Novembro de 2005 com a idade de noventa e cinco anos.

PORQUÊ UMA AUTO-AVALIAÇÃO?

Peter F. Drucker

Os noventa milhões de voluntários que trabalham para organizações sem fins lucrativos, o maior empregador da América, são um exemplo da dedicação dos Americanos à cidadania responsável na sua comunidade. De facto, as organizações sem fins lucrativos são essenciais para a qualidade de vida na América e são a sua característica mais distintiva.¹

Há quarenta anos atrás a gestão era uma palavra muito má para as organizações sem fins lucrativos. Gestão significava negócio e se havia uma coisa que as organizações sem fins lucrativos não eram, era um negócio. Hoje em dia as organizações sem fins lucrativos compreendem que por terem um objectivo não convencional precisam ainda mais da gestão. Agora têm de aprender a usar a gestão para que também se possam concentrar na sua missão. Contudo, existem poucas ferramentas específicas

disponíveis para as características distintas e necessidades fundamentais das inúmeras organizações sem fins lucrativos existentes na América.²

Apesar de não conhecer um único negócio tão bem gerido como algumas organizações sem fins lucrativos, a grande maioria destas organizações alcança na melhor das hipóteses uma nota “C”, não devido a uma falta de esforço, porque a maior parte delas trabalham arduamente, mas devido a uma falta de *concentração* e uma escassez de *ferramentas de competência*. Prevejo que esta situação irá mudar e nós, na Fundação Drucker (agora Instituto *Leader to Leader*) esperamos dar o nosso contributo para melhorar estas áreas: *focus* e ferramentas de competência.³

Durante anos as organizações sem fins lucrativos sentiam que as boas intenções eram só por si suficientes, mas hoje em dia, sabemos que, porque não temos um objectivo em termos financeiros, temos de gerir melhor que as organizações com fins lucrativos. Precisamos de ter uma disciplina orientada para a nossa missão e temos de gerir os nossos recursos limitados, de pessoas e dinheiro, com o máximo de eficácia. Por esta razão, precisamos de pensar claramente quais os objectivos da nossa organização.⁴

AS CINCO QUESTÕES MAIS IMPORTANTES

O processo de auto-avaliação é um método para avaliação do que estamos a fazer, porque o estamos a fazer,

e o que *devemos* fazer para melhorar o desempenho da organização. Faça as cinco questões essenciais: *Qual é a nossa missão? Quem é o nosso cliente? O que valoriza o nosso cliente? Quais são os nossos resultados? Qual é o nosso plano?* A auto-avaliação conduz à acção e não tem qualquer significado sem esta última. Para ir ao encontro das crescentes necessidades e ter sucesso num meio turbulento e preciso, as organizações do sector social devem concentrar-se na sua missão, demonstrar responsabilidade e alcançar resultados.⁵

A ferramenta de auto-avaliação força a organização a concentrar-se na sua missão. Cerca de 8 em cada 10 organizações sem fins lucrativos nos EUA são pequenas organizações cujos líderes acham muito difícil dizer não a alguém que venha ter com eles com uma boa causa. Disse a alguns amigos chegados, que trabalham com um conselho de igrejas locais, que metade das coisas que estão a fazer, nem deviam estar a fazer. Disse-lhes: “Outros podem fazer essas actividades e fazê-lo bem. Talvez há alguns anos atrás era uma boa ideia ajudar a arranjar mercados para agricultores vietnamitas porque aqueles agricultores precisavam de um local para vender os seus produtos, mas agora isto corre bem e não precisam de o continuar a gerir. É tempo para um abandono organizado.”⁶

Não podemos chegar a resultados concretos sem uma contribuição significativa dos nossos clientes e, por favor, não comecem já um debate sobre o termo clientes. Nos negócios um cliente é alguém que a organização tem de

satisfazer, se não o fizer, não terá resultados e brevemente não terá negócio. Numa organização sem fins lucrativos, os clientes podem ser estudantes, pacientes, membros, participantes, voluntários, doadores ou qualquer outra coisa e o *focus* deve estar nestes indivíduos ou grupos, em satisfazer as suas necessidades, interesses e aspirações.⁷

O perigo está em agir baseado naquilo em que acreditamos que satisfaz os nossos clientes pois acabará inevitavelmente por fazer pressupostos errados. Os líderes nem deviam tentar adivinhar as respostas, devemos ir directamente aos clientes na procura sistemática destas respostas e, como tal, no processo de auto-avaliação, irá ter uma conversa com três intervenientes: a administração, os colaboradores e os clientes e incluir cada uma destas perspectivas na discussão e decisões sobre o assunto.⁸

PLANEAR NÃO É UM ACONTECIMENTO

Quando seguimos um processo de auto-avaliação até à sua finalização, estamos a formular um plano. Planear é muitas vezes confundido com tomar decisões para o futuro, mas a decisão existe apenas no presente, devemos ter objectivos a longo prazo que ajudam a construir uma visão para o futuro, mas a questão imediata que se coloca à organização não é o que fazer amanhã, a questão é: O que devemos fazer *hoje* para alcançar resultados. Planear não é um acontecimento. É um processo contínuo de for-

talecimento daquilo que resulta e abandono do que não resulta, de tomada de decisões que implicam algum risco com grande conhecimento dos seus potenciais efeitos, de estabelecimento de objectivos, de instrução relativamente ao desempenho e resultados por via de um *feedback* sistemático e de implementação contínua de ajustes ao processo e alteração de condições.⁹

ENCORAJAR COM UMA DISCORDÂNCIA CONSTRUTIVA

Todos os bons decisores que observei têm uma regra muito simples: se há um rápido consenso sobre uma matéria importante, não tome uma decisão, o facto de todos estarem de acordo significa que ninguém fez o trabalho de casa. As decisões nas organizações são importantes e arriscadas e devem ser controversas. Há um velho ditado que remonta ao tempo de Aristóteles e que se tornou mais tarde um axioma da igreja cristã primitiva, que diz: “No essencial, unidade; nas opiniões, liberdade; em todas as coisas, o amor.” Para haver amor e confiança é necessário que a dissidência se mostre.¹⁰

Se quiserem acolher a inovação e o compromisso, as organizações sem fins lucrativos precisam de uma atmosfera saudável que proporcione a discordância. Estas organizações devem encorajar um desacordo honesto e construtivo, precisamente porque todos devem estar dedicados

a uma boa causa: a sua opinião contra a minha pode facilmente ser confundida como a sua boa fé contra a minha. Sem o encorajamento adequado, as pessoas têm a tendência a evitar estas discussões difíceis, mas vitais, ou tendem a levar estas discussões para territórios escondidos.¹¹

Uma outra razão para encorajar a discordância é a de que todas as organizações precisam de não-conformistas. Este não é o tipo de pessoa que diz: “Há uma maneira certa e uma maneira errada de fazer as coisas e há a nossa maneira,” em vez disso diz: “Qual a maneira correcta de fazer isto de futuro?” e está sempre pronta para a mudança. Finalmente, uma discussão aberta revela mais facilmente os objectivos em causa e com uma participação genuína a decisão não precisa de ser vendida, as sugestões podem ser incorporadas, as objecções resolvidas e a decisão em si, torna-se um compromisso à acção.¹²

CRIAR A SOCIEDADE DE CIDADÃOS DO FUTURO

O nosso compromisso para com a auto-avaliação é um compromisso para com o nosso desenvolvimento pessoal, e da nossa organização, enquanto líderes. Vamos expandir a nossa visão se ouvirmos os nossos clientes, se encorajarmos a discordância construtiva e pela observação da constante transformação que tem lugar na sociedade. Teremos então decisões vitais a tomar: se vamos mudar a

nossa missão, se vamos abandonar algum programa que deixou de ser útil e concentrar os nossos recursos nou- tro lado, como fazer corresponder oportunidades com a nossa competência e dedicação, *como construir uma comunidade e transformar vidas*.

A auto-avaliação é o primeiro requisito do trabalho de liderança: o contínuo afinar, o contínuo refocar, nunca estando realmente satisfeitos e o momento para fazer isto é quando somos bem sucedidos, se esperarmos até come- çarem a surgir as dificuldades, as coisas já serão muito mais difíceis.¹³

Através do sector social estamos a criar a sociedade de amanhã, através da sua organização sem fins lucrati- vos e nessa sociedade, todos são líderes, todos são res- ponsáveis, todos actuam. Assim, a missão e a liderança não são apenas coisas sobre as quais se deve ler ou ouvir, são coisas sobre as quais devemos agir. A auto-avaliação pode e deve converter boas intenções e conhecimentos em acções efectivas, não no próximo ano, mas amanhã de manhã.¹⁴

Notas

1. Peter F. Drucker, The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization (San Francisco, Jossey-Bass, 1993), Sat1:p.2.
2. Drucker, The Five Most Important Questions, p.2.
3. Drucker, The Five Most Important Questions, p.2.
4. Drucker, The Five Most Important Questions, p.2.
5. Gary J. Stern, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide (San Francisco, Jossey-Bass,1999) SAT2PG:p.4.
6. Drucker, The Five Most Important Questions, p.3.
7. Gary J. Stern, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide (San Francisco, Jossey-Bass,1999), p.4.
8. Gary J. Stern, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide (San Francisco, Jossey-Bass,1999), p.4.
9. Gary J. Stern, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide (San Francisco, Jossey-Bass,1999), p.4.
10. Peter F. Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook (San Francisco, Jossey-Bass,1999) SAT2: p.5.
11. Peter F. Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook (San Francisco, Jossey-Bass,1999), p.6.
12. Peter F. Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook (San Francisco, Jossey-Bass,1999),p.6.
13. Peter F. Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook (San Francisco, Jossey-Bass,1999),p.6.
14. Peter F. Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook (San Francisco, Jossey-Bass,1999),p.6.