

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX
CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE FEVEREIRO DE 1966

Remimeo
Funções (hats) Do Secretário Executivo
Funções De Secretário
Função De Comunicador De LRH
Funções De Director

**DADOS SOBRE A CONDIÇÃO DE PERIGO.
PORQUE RAZÃO AS ORGANIZAÇÕES
SE MANTÊM PEQUENAS**

O tamanho de uma organização depende desta lei:

UMA ORGANIZAÇÃO GRANDE É COMPOSTA DE GRUPOS. UMA ORGANIZAÇÃO PEQUENA É COMPOSTA DE INDIVÍDUOS.

Se *realmente* compreender este princípio e o usar de forma correcta você será capaz de ter uma organização grande.

Existem outros factores tais como (1) atracção e qualidade do artigo, (2) sua competente promoção, (3) capacidade dos chefes de grupo da organização para repararem erros e (4) seguir "à risca" e compreender as políticas da organização e seus grupos.

Porém, a principal lei que a controla é a dada acima. Quando não é sabida e não é aplicada, temos uma organização pequena, meio falida, que sobrecarrega toda a gente e paga mal.

Esta regra aplica-se a um planeta ou a uma nação, e é mais facilmente observável grosso modo nestes termos. Um planeta com nações será muito mais próspero do que um planeta com um governo central a governar todos os indivíduos do planeta.

O socialismo falha (e falha sempre) devido a dois factores:

a) O governo procura dirigir o indivíduo, e b) O Socialismo destrói as *empresas*.

No momento em que escrevo isto, a diferença de prosperidade (e existe uma, a Rússia que está actualmente a morrer de fome) entre a democracia dos EUA e Inglaterra e o super-socialismo da Rússia reside no facto de no "Ocidente" ainda haver empresas e no "Leste" (Rússia e China) já as terem abolido. A Rússia procura dirigir o indivíduo. Tem herdades colectivas, etc., mas não deixa um gerente em paz, a gerir, e governa os seus trabalhadores. A Inglaterra e os EUA diminuirão de tamanho na medida em que impuserem taxas sobre o *indivíduo* e procurarem governá-lo.

A Inglaterra, no momento em que escrevo isto, está a sofrer a queda de todo o seu império *apenas* porque está a ultrapassar o gerente e o governador e a procurar governar os indivíduos por meio de taxas sobre o rendimento, "lucros", etc.

Os EUA estão a ponto ficar em fânicos. Como todos os grandes países em decadência, nunca pareceram tão bem como quando estão para cair. Os Estados Unidos estão a ultrapassar os estados, as empresas, e, portanto, a pôr governadores, gerentes, estados e empresas na condição de Perigo. Isto, se não for reparado, destruirá estados e empresas e produzirá o colapso dos subgrupos dos quais o grande grupo chamado EUA depende, porque uma organização é composta de grupos. Não-existência é a condição logo abaixo de Perigo. Uma condição de Perigo mantida por demasiado tempo desce na escala para Não-existência. Um grande grupo feito de Não-Existências é, evidentemente, ele próprio

não-existente. Desta forma, passando os chefes de uma grande organização por cima dos chefes das suas pequenas organizações, funciona na direcção da Não-existência. É realmente muito simples.

Para levar uma organização a contrair basta passar por cima dos subgrupos e dirigir apenas os indivíduos e a organização desmoronar-se-á ou continuará a lutar num quase colapso **NÃO IMPORTA QUÃO BRILHANTE O SEU GERENTE POSSA SER OU QUÃO ARDUAMENTE ELE TRABALHE, OU QUÃO BRILHANTE O PESSOAL OU QUÃO BOM O PRODUTO POSSA SER**, se violar a lei do segundo parágrafo, ela decai.

Fantástico, não é?

Para que uma organização cresça basta aplicar a lei segundo a qual uma organização é composta por grupos e **NÃO** por indivíduos.

A prova absoluta é que numa org pequena vemos sempre cada um desempenhar todas as funções (hats). É uma casa de loucos de esforços cruzados individuais. Mostre-me uma org que continua pequena e eu lhe indicarei uma org onde cada membro do pessoal desempenha todas as funções. Eles *não podem* crescer porque violam a lei segundo a qual uma grande organização é composta de grupos.

A Rússia, que ainda ontem dominava o mundo, começou a perder terreno e o seu império a contrair. A Rússia não permite empresas. Nunca diz ao governador da Geórgia: "Levanta as tuas estatísticas, rapazinho" deixando fazê-lo em seguida. Em vez disso governa os indivíduos georgianos com espiões, polícia secreta e até impostos sobre os rendimentos. É mais provável abater a tiro o chefe da Geórgia se as estatísticas dele *de facto* subirem, pois ele será então olhado por um governo central paranóico como suficientemente capaz para se tornar uma ameaça. Em tempos a Rússia governava através das células, e fê-lo enquanto expandia. Agora tem impostos sobre o rendimento! A Rússia expandiu apesar da má gestão, somente porque era composta por células e colectividades, mas foi demasiado longe e apagou completamente o indivíduo. Por isso, embora a crescer, morre de fome. Os seus grupos dedicavam-se principalmente à política, e não à produção, o que de qualquer forma é uma fragilidade dos governos. Porém o grupo básico é composto de indivíduos. (Por amor de Deus não digam isto à Rússia, pois não queremos que ela cresça, digam-lhe é que *deve* governar os indivíduos, individualmente, e assim desaparecerá! Digam aos Estados Unidos, se quiserem, mas isto apenas porque nenhum presidente ainda escutou outra coisa que não fosse a sua quota de popularidade e, com uma carreira de apenas quatro anos, não é provável que o faça. Nos EUA, o próprio governo desaparece regularmente e apenas as empresas, com numerosas interferências, mantêm a civilização a funcionar).

O velho e triste império da Inglaterra foi grande enquanto a Índia foi governada pela Companhia da Índia Oriental, etc., etc., As colónias e os domínios iam muito bem até que o governo em Westminster e Whitehall começou a dirigir os nativos como indivíduos, ultrapassando as colónias controladas pela companhia. Então o "Império" começou a desmoronar porque nunca fora um império político, mas comercial. Como império político falhou uniformemente até que, há cerca de 350 anos, começou a dar poderes a empresas para governarem as colónias. Então tornou-se um "império". Quando começou a ultrapassar os chefes das suas companhias, a instalar governadores controlados pela Coroa ultrapassando-os em seguida, deixou de ser um império inglês e hoje parece que, em breve, nem sequer restará uma Inglaterra. Não pode sequer controlar uma colónia desde que começou a governar os cidadãos coloniais individualmente e a passar por cima das companhias coloniais.

Você pode usar o argumento *deles*. "Um concentração apenas em grupos é o inferno para o indivíduo". Marx usava essa linha de raciocínio. Bom, não é verdade. Quando o grupo se torna demasiado grande, o indivíduo nele contido, aguentando toda a pressão do estado, sofre. O inverso também é verdadeiro: "ao concentrar-se apenas nos grupos o indivíduo é protegido e prospera".

Agora chegamos à questão filosófica da lei: quão grande é ser grande, quão pequeno é ser pequeno?

Por estranho que pareça, isto é fácil de responder, ao contrário da maioria dos quebra-cabeças filosóficos. Há que responder a: "que grandeza um grupo deverá ter para que os seus indivíduos sejam realmente geridos sem opressão de modo a poderem fazer o seu trabalho?" Isto faz a pergunta e dá a resposta. A grandeza correcta do grupo é aquela cujos indivíduos não ficam demasiado pequenos por o grupo ser demasiado grande. É uma questão de relação. O Governo da Inglaterra e o indivíduo Inglês são de magnitude incomparável. Que diabo pode o Joe Cockney, um cidadão, fazer contra o Governo da Inglaterra? Nada! Portanto Joe Cockney fica despedaçado. Você não pode ter uma linha de comunicação entre um motor de um milhão de cavalos de potência e um gafanhoto! Alguma coisa vai explodir e não é o motor de um milhão de cavalos, mas o gafanhoto. Por conseguinte, quando a unidade de gestão é demasiado grande, o indivíduo (apesar de todas as leis protectoras do mundo) torna-se apático e não pode trabalhar ou não se vê com importância suficiente para se preocupar com isso.

Portanto, o que é um grupo básico de tamanho correcto?

UM GRUPO TEM O TAMANHO CORRECTO QUANDO OS SEUS INDIVÍDUOS PODEM FACILMENTE ABORDAR O GERENTE DO GRUPO NUMA BASE "FAMILIAR" E AMISTOSA, E TER A CERTEZA DE QUE ELE SABE O QUE ESTÃO A FAZER E PORQUÊ, E SE O ESTÃO A FAZER.

O indivíduo desse grupo não é oprimido. O seu charme conta. Ele sente-se capaz de discutir com o gerente. O Executivo (com um adjunto ao lado), sente-se capaz de encarar o resto do grupo. A sua personalidade conta.

A única razão pela qual temos greves ou sindicatos de trabalhadores é que esta lei de grupo foi violada. Há demasiados indivíduos no grupo para conhcerem intimamente o gerente numa base de amizade e cooperação.

Isto é tudo de que Marx trata. Marx é realmente um "protesto" contra um grupo demasiado grande, resolvido pela criação de um estado protector (um grupo esmagadoramente grande) que "salva" o indivíduo! Portanto o comunismo é uma confusão. Porque ao criar um grupo de estado esmagou-se o indivíduo, e é certo que a única crítica ao comunismo que um comunista tolera é a de ter uma enorme "burocracia", o que quer dizer um governo demasiado grande para que o indivíduo o possa encarar. O comunismo ainda vai mais longe. Aboliu totalmente o indivíduo! *Obriga-o* a ser um grupo. E isso é muito mau porque os indivíduos são os blocos de construção do pequeno grupo. Por isso Marx não conhecia nem resolveu o problema básico do governo. Ele não conhecia as duas leis acima dadas sobre organizações e grupos, por isso o comunismo, sendo suposto resolver a opressão individual, é a forma de governo mais opressiva deste planeta para o indivíduo.

Quantos indivíduos podem efectivamente formar um grupo?

Depende da capacidade do gerente para manejar homens numa base individual. Esta é variável. Mas os homens ou mulheres que podem controlar um grande número são muito, muito raros. Portanto tomemos uma resposta *segura*.

Uma resposta bastante segura é seis indivíduos: o gerente do grupo e mais cinco, um dos quais o adjunto do gerente.

Isto é determinado pela resposta a esta pergunta:

Com quantos subordinados está disposto a trabalhar no seu posto? Outros cinco é mais ou menos a quantos deveria expandir. Dois, seria confortável, até demasiado monótono. Porém, pode expandir até cinco.

Assim poderemos estender uma organização composta de grupos de seis pessoas, um gerente, um adjunto e mais quatro, formando um máximo de seis em cada grupo.

E agora temos o tamanho dos maiores blocos necessários a formar uma organização grande. Seis pessoas em cada um.

Se com isto fizermos uma pirâmide teremos (o máximo em cada):

Cinco membros de pessoal e o seu encarregado como uma unidade;

Cinco unidades e o Executivo da secção numa secção;

Cinco secções e o director do departamento num departamento;

Três departamentos e um secretário, um adjunto e um comunicador numa divisão;

Quatro divisões numa parte e o Secretário Executivo da Organização, um adjunto e um secretário pessoal;

Três divisões e o Secretário Executivo do HCO, o seu adjunto e um secretário pessoal na parte do HCO.

Ou, com uma Divisão de Executivos completa:

Quatro Comunicadores dos Secretários Executivos num Gabinete, com o Secretário Executivo da Organização e o seu secretário pessoal.

Três Comunicadores do Secretário Executivo num gabinete com o Secretário Executivo do HCO e o seu secretário pessoal.

Mas construímos de *cima para baixo* em grupos de seis se expandimos mais, raramente excedendo cinco e um Executivo.

Então, você vê, que no momento em que o Secretário Executivo do HCO começa a manejar o Encarregado de Endereços, o abismo. é demasiado grande, porque põe o Encarregado de Endereços contra o equivalente à totalidade dos Executivos das unidades e secções do HCO! Isso torna o grupo grande demais. E torna-o a ele demasiado pequeno (por ser uma parte tão limitada). Ele fica incomodado, sente-se oprimido, tende a resmungar porque é esmagado, o grupo é demasiado grande e ele demasiado pequeno. É tão simples como isto.

Enquanto um Executivo só maneja duas, três, quatro ou cinco pessoas, ele *pode* manejar o seu trabalho porque o conhece. As pessoas sob as suas ordens podem manejar os *seus* sub-grupos enquanto estão em contacto apenas com duas, três, quatro ou cinco pessoas além delas próprias.

Por exemplo, enquanto houver apenas cinco Organizações Continentais os Comunicadores dos Secretários Executivos sentir-se-ão confortáveis, contanto que as Organizações Continentais tenham, cada uma, duas, três, quatro ou cinco organizações abaixo delas e disponham por seu turno de Comunicadores dos Secretários Executivos.

Portanto, a organização correctamente orientada para a expansão é construída em blocos de seis no máximo, cinco e um Executivo. Isto pode tornar-se, à medida que sobe, em cinco

grupos e um Executivo, e quando desce na escala, cinco membros de pessoal e um Executivo.

Quando isto é violado, a organização (quer seja uma nação, uma companhia ou nós) contrair-se-á. Quando isto é mantido, a organização crescerá.

Previno-vos de que grupos de cinco pessoas e um executivo significa trabalho árduo, por vezes mesmo em tensão, mas pode ser feito. Seis ou sete e um executivo já é demasiado. E um governo contra o "Zé dos anzóis" é um esmagamento completo, porque o "Zé" tem talvez as dimensões de 1/70.000.000 em relação ao governo!

Portanto, *nunca* ultrapasse ninguém. Completamente à parte do mecanismo verdadeiro da Fórmula de Perigo segundo a qual a ultrapassagem resulta em Não-Existência, as violações contínuas da dimensão máxima do grupo são um inferno para o executivo e para cada membro da organização.

Se um executivo se sente sobrecarregado de trabalho, mesmo com todo o dev-t controlado e policiado, então esse executivo tem abaixo de si violações do tamanho do grupo e está a ultrapassar alguém em qualquer ponto onde deveria ter um executivo sob as suas ordens e um grupo sob as ordens desse executivo. O executivo sobrecarregado está a tentar manejear mais de cinco pessoas directamente (cinco membros de pessoal ou cinco executivos de grupo).

Isto é como caixinhas dentro de caixinhas dentro de caixinhas. Mas neste caso, seis caixas, no máximo, encaixam confortavelmente.

Se um departamento tem oito secções abaixo do seu director, então temos de agrupar as secções, dando ao director dois, cada um dos quais controla quatro secções. Este será um director muito cómodo, porque tem um grupo de dois mais o director. Ele pode preguiçar. Mas os seus adjuntos vão suar. Portanto acrescentemos mais um adjunto e dividamos as secções do departamento em três grupos de três, três e dois, e teremos um departamento mais eficaz.

Joga-se assim para evitar uma sobrecarga do executivo e esmagamento dos indivíduos.

Se quiser aumentar a eficácia num grupo de cinco e um executivo, faça sempre um adjunto de um deles ligeiramente superior aos outros quatro. Os quatro podem em seguida dirigir-se ao adjunto para saber se devem dirigir-se ao executivo em assuntos com que não se sentem à vontade. Isto acrescenta um gradiente.

Existem várias maneiras de jogar com isto. Um executivo que tem sete secções pode ficar com três e confiar as outras quatro ao adjunto, etc. Há muitas formas de o fazer mas, se puder, mantenha-se em um mais cinco ou abaixo.

O superior ao executivo do grupo não conta como membro do grupo.

Aqui e ali violamos isto. Um Comité de Evidência não é tão aceitável como uma audiência porque uma pessoa tem de enfrentar mais gente. Os julgamentos por um júri são de uma tensão horrível e uma crueldade, porque se tem que enfrentar cerca de catorze pessoas! (Juiz, advogado de acusação, júri). Muita gente!_

Por conseguinte são estas as leis subjacentes à organização.

Porém, você pode ter tudo isto no organograma, não praticar e afundar-se. Se um Secretário Executivo se dirige a quinze membros do pessoal passando por cima dos seus Executivos, pode destruir o local, porque os membros do pessoal entram em apatia, os secretários em Não-Existência e bang! Lá se vai a organização.

Logo, completamente à parte a condição de Perigo, as violações de *seguir* a correcta organização dos grupos transformarão qualquer organização, um planeta, um estado, uma org, numa confusão.

É *isto* que está subjacente ao declínio e à queda das civilizações: o estado começa a governar o indivíduo!

Uma organização é composta por *grupos*, e não por indivíduos. Esta verdade seguida e praticada à letra bem como no papel fará nascer uma civilização feliz, uma nação feliz e uma organização próspera.

RESUMO

UMA ORGANIZAÇÃO GRANDE É COMPOSTA POR GRUPOS; UMA ORGANIZAÇÃO PEQUENA É COMPOSTA POR INDIVÍDUOS.

A diferença primordial entre o Ocidente opulento e o Leste esfomeado é que o Ocidente ainda permite as empresas. Isto significa, numa certa medida, que as nações Ocidentais são compostas por grupos, por isso ainda têm algum sucesso.

UM GRUPO TEM AS DIMENSÕES CORRECTAS QUANDO OS INDIVÍDUOS QUE O COMPÕEM PODEM FACILMENTE ABORDAR O GERENTE DO MESMO GRUPO NUMA BASE AMISTOSA E ESTÃO CERTOS DE QUE ELE SABE O QUE ELES ESTÃO A FAZER E PORQUÊ, E SE ESTÃO A FAZÊ-LO.

Mais do que cinco pessoas e um Executivo tende para um grupo demasiado grande.

As pessoas abaixo de um Executivo podem, é claro, ser Executivos de grupos. E as cinco pessoas abaixo de cada um *destes* Executivos podem ser Executivos de grupos.

Se as coisas não estiverem organizadas desta forma, o indivíduo é esmagado. O Executivo é esmagado por excesso de trabalho e as pessoas abaixo dele são esmagadas.

Ultrapassar um Executivo, além de o pôr em *perigo*, esmaga os membros do grupo, leva-os a trabalhar menos, a sentirem-se atacados e diminui o sentido do seu próprio poder.

Duas pessoas e um Executivo também formam um grupo, mas o Executivo não está realmente a trabalhar na medida das suas capacidades.

Com todo o dev-t dominado, um Executivo estará sobrecarregado se tiver mais de cinco subordinados.

A razão principal pela qual as organizações se mantêm pequenas é que, por mais elaborados que sejam os seus organigramas, não praticam realmente o que lá está, mas fazem ultrapassagens ou não prestam realmente atenção às linhas de comando, portanto, na prática, são apenas um ou dois grupos de dimensões excessivas, o que resulta em ficarem pequenos, sobrecarregados e também mal pagos, pois o seu sistema é, na prática, ineficaz.

A moral é praticar o agrupamento correcto, tal como previsto no organograma, nunca fazendo ultrapassagens e assim você expandirá e terá um pessoal feliz.

L. RON HUBBARD

FUNDADOR