

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX  
HCO PL DE 8 DE SETEMBRO DE 1969

REMIMEO  
ITEM I DA FOLHA DE CONTROLO  
Do OEC

## INTRODUÇÃO AO CURSO DE EXECUTIVO DE ORGANIZAÇÃO

Este curso contém as leis básicas da organização.

Destinado inicialmente aos executivos da organização de Cientologia, as suas cartas de política estão dispostas para a org (abbreviatura de organização) de Cientologia. Contudo, abrange qualquer organização e contém os fundamentos vitais para qualquer actividade bem sucedida e lucrativa.

Este curso também se aplica ao indivíduo. Qualquer indivíduo tem 7 (ou 9) divisões e 21 (ou 27) departamentos. Se faltar um ou mais destes na condução da sua vida, ele será nessa medida um indivíduo mal sucedido.

Não importa quão organizada uma companhia, sociedade ou entidade política, será mal sucedida na medida em que lhe faltarem estas funções.

Desta forma, não se trata apenas da ideia Cientologista de como uma org deveria funcionar; ela é na maior parte constituída por descobertas básicas vitais.

O Homem não conhecia realmente os princípios da organização, tal como não sabia o que fazia funcionar a sua mente antes de a Dianética se ter publicado.

Uma pequena porção dos materiais deste curso caiu no uso geral, tal como uns quantos princípios de Dianética e Cientologia constituem agora um "Toda a gente sabe". A sobrevivência foi aceite como o princípio básico da existência. As Universidades agora sabem que o Homem pode mudar o QI e a personalidade. À medida que o tempo avança, cada vez mais tecnologia "escorre" para o conhecimento geral. Porém é preciso muito tempo para toda a Humanidade aprender uma tech completa desta forma.

Até hoje as descobertas da Cientologia sobre organização são conhecidas de muito poucos. Porém alguns princípios mais gerais já estão a ser introduzidos na prática comercial.

Não há muito tempo, por exemplo, foi dada a um amigo íntimo do Presidente dos EUA a Carta de Política sobre "Não premiar estatísticas baixas". Alguns dias depois o Presidente usava-a como política no seu novo programa de auxílio social.

Claro que existiam centenas de outras Cartas de Política que não foram mostradas ao amigo do Presidente. Leva anos até que as ideias novas "escorram" para a consciência do público. Foram precisos cinco anos para que os médicos, professores de universidades, começassem a ensinar que a aberração poderia provir do "engrama de nascimento". Em 18 anos só um punhado de médicos aceitou que os quadros de imagem mental causavam aberração. Em 19 anos só alguns médicos conseguiram também auditar.

Portanto, se uma pessoa estivesse totalmente familiarizada com todo o assunto e seus princípios, pareceria mágica, autora de milagres.

Se alguém conhecesse a totalidade do Curso de Executivo da Organização e pudesse pô-lo em prática, conseguiria recuperar por completo qualquer companhia ou país em declínio. Na realidade, à data em que escrevo isto, já alguns o fizeram, aqui e ali.

Pode argumentar-se ou justificar-se que este enorme corpo de dados deveria ser posto em textos facilmente aplicáveis pela grande maioria dos homens de negócios e pelos Estados. O simples esforço para voltar a publicar estas políticas noutros termos alterava a tal ponto os materiais que se tornou um atoleiro sem esperança, ainda que tentado por um homem de negócios muito bem sucedido. Ele próprio estava a aplicar os originais directamente à sua companhia, e esta ficou rica num ápice. Então ele decidiu voltar a escrever tudo, em grande parte alterado e editado, para os seus empregados; os seus negócios começaram a cair a pique. A acção correcta teria sido mandar os seus empregados tirar o curso que ele tinha tirado: este mesmo Curso de Executivo de Organização, e deixá-los aplicar o que sabiam agora, aos seus próprios postos e actividades. Em vez disso, separou-os da fonte, e o que escreveu para eles foi apenas aquilo que tinha retido do curso, do seu próprio ponto de vista.

Pelo menos existem por aí orgs de Cientologia bem sucedidas que são modelos vivos destas políticas e da forma da org.

O único problema real que estas orgs conhecem não é por falta de aplicar a política, mas por falta de todo o staff conhecer a política.

Onde quer que uma parte de uma org de Cientologia se encontre em confusão, descobriremos que os membros do staff dessa parte não fizeram o Curso de Executivo de Organização. Podem conhecer algumas políticas. Mas fora disso qualquer pessoa pode chegar junto deles e dizer "Isto é política" ou "o que estás a fazer é contra a política" e eles, sendo ignorantes em política, desenvolvem a ideia de um vasto domínio desconhecido e vão-se abaixo.

O nome do Curso de Executivo de Organização é provavelmente mal escolhido. É certo que os executivos da org deveriam conhecê-lo bem. Mas o membro de staff que não o conhece está em efeito. Se ele soubesse os dados do OEC seria capaz de se defender e pôr o seu próprio "espectáculo na estrada" na sua parte da org.

## QUALQUER FALHA DESTAS BASES E POLÍTICAS DEVE-SE À IGNORÂNCIA DELAS.

Quando conhecidas todas e não só apenas algumas, formam um quadro totalmente inteligível.

É muito excitante atravessar as superstições das organizações de ontem e tratar de fundamentos básicos, concretos.

Quando compreender todas as políticas deste curso, compreenderá a própria organização, independentemente daquilo a que as aplicar. Poderá também reconhecer a má organização, quando a vir.

E asseguro-lhe que numa sociedade mal organizada o indivíduo perde.

Mesmo as ditaduras surgem apenas porque o cidadão não conhece a organização básica. Assim, a regra do autoritarismo existe apenas na medida em que os seus súbditos ignoram os fundamentos da organização.

Esses fundamentos, ainda que especializados para se adaptarem a uma organização de Cientologia, existem aqui, no Curso de Executivo de Organização.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 9 DE NOVEMBRO DE 1968

Remimeo

IMPORTANTE

ADMIN STANDARD

Esta é a primeira carta política sobre ADMINISTRAÇÃO STANDARD.

A TECH STANDARD entrou com impacto, ao ensinar apenas os mais básicos dos princípios básicos, bem como as acções mais importantes. Casos que não se moviam há anos, quando manejados por Supervisores de Caso e auditores que puseram de lado todas as ideias vagas e fantasistas e fizeram apenas as acções básicas normais, progrediram subitamente.

Existe também um Procedimento de Treino Standard. Este consiste de acções básicas normais e concretas. Uma classe que não se tinha movido de todo arrancou subitamente e todos se formaram quando o usual foi feito.

Deste modo descobrimos que a falha em todas as nossas acções tem a ver com a falta de separar as acções realmente básicas e importantes e envolvermo-nos, em vez disso, em complexidades triviais.

É uma característica do theta que as acções menos complexas são as mais poderosas. Quando o seu confronto diminui ele tenta fazer as coisas por meio de vias que acrescentam complexidades, então falha e torna-se fraco.

Assim, tal como abrimos caminho à força para 100% de resultados com a TECH STANDARD, também podemos gritar vitória usando ADMIN STANDARD.

DEFINIÇÕES

STANDARD significa "Um nível ou grau definido de qualidade que é próprio e adequado para um propósito específico" (*Webster's Third New International Dicionário Unabridged*, Standard 3b, pág. 2223).

ADMINISTRAÇÃO significa "Os princípios, práticas e as técnicas rationalizadas empregadas para alcançar os objectivos ou fins de uma organização" (*Webster's Third New International Dicionário Unabridged*. 5a, administração, pág. 28). Normalmente chamamos a isto "admin" como abreviatura e para designar o trabalho de pô-la em prática.

ORGANIZAÇÃO significa "Um grupo de pessoas com um quadro mais ou menos constante, um corpo de oficiais, um propósito, e geralmente uma série de regulamentos" (*Webster's Third New International Dicionário Unabridged*, 2b, pág. 1590).

BÁSICO significa "algo que está na base: FUNDAMENTAL".

BASE significa "os alicerces de algo, considerados como o seu suporte".

FUNDAMENTAL significa "que serve de fonte original ou geradora: sendo aquilo de que outras coisas derivam".

DERIVADO significa "formado ou desenvolvido a partir de qualquer outra coisa", o que significa alguma coisa formada ou feita a partir de um básico.

Assim temos o BÁSICO, base ou ponto de partida, e sabemo-lo bem, depois, a partir daí, podemos desenvolver acções mais complexas.

Temos que dispor das leis fundamentais ou básicas da organização para desenvolver toda a sua estrutura.

A administração torna-se STANDARD quando temos os pontos, leis ou acções mais importantes e os usamos sempre, e os usamos sempre da mesma forma.

Por exemplo, algumas pessoas consideram uma fábrica como uma grande estrutura complexa; consideram-na muito complicada ou difícil de compreender e temem-na. Ou ficam confusas tentando estudá-la. Bem; no momento em que sabem que a acção *básica* do lugar é fabricar tecido de seda, dispõem de um fundamento para compreender o que se passa. Quando em seguida sabemos que a fibra bruta entra por um lado, é tratada e sai do outro lado como cetim, podemos começar a esboçar o que devem ser as suas linhas de fluxos. Finalmente temos isto; podemos presumir que alguém a dirige e que há pessoas a trabalhar nela, e que, tomada no seu conjunto, é uma organização.

Para DIRIGIR a fábrica teríamos que conhecer os deveres mais importantes de cada pessoa nesse lugar, as funções das máquinas e as linhas de fluxos. E para a dirigir COM SUCESSO temos que saber de onde vem a fibra bruta e o seu custo, quem a compra, o preço e as diversas despesas de funcionamento, e para a pôr a ganhar mais do que gasta, teríamos que dispor dos dados económicos e de contabilidade.

Estes seriam os BÁSICOS do local: quem faz o quê, quais são as linhas, de onde vem a matéria-prima e para onde vai o produto acabado, como manter as despesas e os custos em proporção, como criar mais procura para o cetim e como obter matéria-prima em quantidade e a preço razoável.

Enquanto que algumas pessoas podem ficar perturbadas ao estabelecer uma comparação entre uma fábrica e uma organização em geral, todas as organizações têm os mesmos problemas básicos e soluções.

Um exército aplica golpes ao inimigo e obtém recrutas, material e salários do governo.

Também tem supostamente um produto, visto que poucos exércitos existem depois de perderem muitas vezes numa guerra.

## A MELHOR ORGANIZAÇÃO

A melhor organização é aquela que tem um *theta* no seu topo, métodos para resolver os seus problemas, acções básicas, e um produto bom e desejável. Adapta-se ao ambiente, ou vizinhança, ou às condições de funcionamento de forma a expandir em maior ou menor grau.

Uma tal organização tem que ter um propósito nítido e corresponder a uma determinada necessidade, de forma a poder sobreviver.

Os seus serviços devem ser mais valiosos do que o custo da produção ou fornecimento desses serviços.

Para se manter sã tem que obter mais potencial do que o que gasta. Por "potencial" queremos dizer dinheiro disponível, ou poder, ou mesmo força.

Quando uma organização viola estas coisas tão fundamentais, fica doente e finalmente sucumbe.

Por exemplo, o governo de um país pode violar uma ou mais das ideias simples acima expostas e eventualmente deixar de existir. Alguns governos estão realmente mortos há muito tempo antes que o facto seja descoberto.

Tal é a persistência e o poder de uma organização outrora forte, que pode continuar durante muito tempo a alimentar-se internamente de si própria. Ela vai-se contraindo gradualmente e torna-se por fim apenas uma recordação.

Desta forma, quando vemos uma organização que começa a contrair-se, se queremos salvá-la, temos que a desmontar rapidamente até às suas bases, até à sua forma simplificada, clarificar o seu propósito e aumentar bastante os serviços importantes que pode prestar, e reduzir grandemente os custos. Esta fórmula, aplicada inteligentemente, poderá ressuscitar até mesmo um governo morto.

Com receio de que estejamos a ir depressa demais, na simples frase acima e nas bases mencionadas anteriormente temos todo o "segredo" de fazer ressurgir uma organização velha ou fundar uma nova.

Se conhece o propósito e sabe como tornar conhecido um serviço desejável, e sabe como manejar com perícia os seus fundamentos, pode fundar, aumentar ou ressuscitar qualquer organização.

Formar ou manejar uma organização requer um conhecimento muito seguro e positivo de:

- a. Os básicos da organização.
- b. O propósito da organização.
- c. As acções básicas necessárias na organização.
- d. Os potenciais da área na qual a organização existe.
- e. As necessidades e desejos da área ou das pessoas que a organização serve.
- f. A economia na qual a organização funcionará.

Para manejar ou servir numa organização com sucesso, uma pessoa tem que CONHECER as acções e actividades da organização e a sua área tão bem, que não tenha *que pensar nisso*. A pessoa apenas o faz ou o indica ou trabalha com o que ou quem o faz.

Você não pensa "travão, mudanças, acelerador, volante" quando conduz um carro. Deveria, para guiar com sucesso, saber onde essas coisas estão e o que elas fazem tão bem que simplesmente *conduz um carro*.

Porém, ao aprender a conduzir estuda cada uma dessas coisas e a sua função e em seguida aprende-o tão bem que parece *instintivo* usá-las. Não é instintivo. É conhecê-las tão bem que não hesita.

Numa organização é assim. Trabalhando nela ou sendo um dos que dirigem uma parte dela ou o todo, temos que conhecer as suas partes e acções e (a) a (f) acima e conhecê-los tão *rapidamente* que apenas as fazemos.

Por isso, na ADMIN STANDARD estamos a adquirir:

- a. O conhecimento dos básicos
- b. Os básicos existentes dentro e em volta de uma organização específica.
- c. A capacidade de manejar esses básicos com tanta rapidez e certeza que parecem instintivos.

E quando alcançamos isto, a organização avança, avança, avança com tal facilidade e ausência de esforço que é surpreendente.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE MAIO DE 1965R  
EMISSÃOIII  
REVISTO EM 29 DE AGOSTO DE 1990

NÃO-RIMIMEO GERAL.  
AFIXAR JUNTO  
DO NOVO ORGANIGRAMA  
ENVERNIZADO  
OU REIMPRESSO

## ORGANIZAÇÃO: O TRAÇADO DA ORGANIZAÇÃO

Como organograma e esquema da org, temos não apenas um organograma mas "um sistema filosófico" que nos dá os níveis de seres capazes e super-capazes, bem como uma análise da própria vida.

Se olhar para os níveis indicados por cima dos departamentos, descobre as extensões da Ponte que são seguidas até Liberado, Clear e OT. Poderá facilmente ver quais os que faltam na sua própria vida e na vida dos outros. Estes constituem a parte superior da escala de consciência.

Quando olha para os nomes dos departamentos, pode ver o que falta na sua própria vida.

Pode aperceber-se igualmente do ponto em que o seu posto ou trabalho estão a falhar, pois todos os postos têm todos estes "nomes de departamentos".

Quando olha para os nomes das divisões, vê o que deve ser neste universo um Ciclo de Produção para obter sucesso. Ao estudar isto comprehende porque os outros negócios falham. Falta-lhes uma ou outra destas divisões.

Embora a organização pareça ter muitos departamentos e só se adaptar a um grande grupo, ela adapta-se a qualquer grupo de qualquer tamanho.

O problema que se me apresentou ao originar este organograma foi de como prever as contínuas mudanças devidas à expansão e aplicá-lo a organizações de dimensões diferentes. Este organograma vai de uma pessoa a milhares delas sem ter que ser alterado. Há apenas mais ou menos postos ocupados. Esta é a única mudança.

A proporção do staff prevista aqui é de uma pessoa em administração numa das cinco divisões não técnicas para uma pessoa em técnica, nas Divisões de Técnica e Qualificações (exceptuando apenas o staff auditor de staff e os membros de staff do campo que contam como pessoal administrativo). O pessoal é aumentado por turnos entre as divisões não técnicas de cada vez que um staff de técnica é colocado na Divisão de Técnica ou de Qualificações.

Entra-se no organograma pela esquerda e avança-se para a direita.

Na realidade é uma espiral com a Divisão 7 adjacente mas acima da Divisão 1.

A organização corrige-se a si própria por intermédio da Divisão de Qualificações, sob a autoridade da Divisão 7.

As organizações avançam por fases. As fases concordam com o Ciclo de Produção.

Existem no Homem duas tendências que este organograma resolve.

Os sistemas Humanos baseiam-se em grupos e massas de pessoas.

Cada pessoa *neste* organograma tem uma estatística. Isto significa que o trabalho que ela faz constitui uma estatística que pode ser verificada. Não está perdida num grupo.

A tendência para preencher cada espaço aberto num organograma (que é o que o Homem geralmente faz) é refreada pela fórmula segundo a qual tem que existir só um staff em admin para cada um de tech, como se indicou acima. Desta forma as Divisões 4 e 5 estão cheias de pessoal, contendo 5 vezes mais do que todas as outras divisões.

Ao expandir, cada departamento adquire sete secções, cada secção adquire depois sete subsecções, cada subsecção adquire sete unidades.

No momento desta emissão encontramos a própria Cientologia no fim do seu Ciclo de Disseminação (Divisão 2) e a entrar no Ciclo de Organização (Divisão 3). Haverá um Ciclo de Organização longo e completo. Este será finalmente seguido por um Ciclo de Qualificações no qual corrigiremos a civilização. Após este virá um Ciclo de Distribuição no qual usaremos Cientologia noutros pontos do universo e em seguida chegaremos de novo ao Ciclo de Fonte, encontrando-nos então todos num plano mais elevado.

Este padrão estará provavelmente em uso durante muito tempo.

Este organograma é uma das poucas coisas em Cientologia que não é completamente nova. Foi tirado de uma organização antiga e eu aperfeiçoei-o com uma experiência considerável, acrescentando-lhe Cientologia e os nossos Níveis. Baseia-se num modelo extremamente bem sucedido.

Este traçado da org não se destina a ganhar dinheiro ou a fazer Cientologistas, como se poderia pensar. Todo o seu propósito é criar a "Capacidade para Melhorar Condições", que é a missão de Cientologia.

## OS NÍVEIS

O vosso maior interesse neste organograma são, é claro, os seus níveis.

Existem mais de trinta e dois níveis à esquerda do quadro, cobrindo os estados médios humanos.

O nosso Organograma mostra como entramos na Ponte em Comunicação (Nível 0) e em seguida progredimos, divisão por divisão, até ao Nível VII. Uma divisão equivale a um nível, da esquerda para a direita.

As capacidades recuperadas nestes níveis estão indicadas por cima dos nomes dos departamentos (Comunicação, Percepção, Orientação, Compreensão, etc.) e levam-nos por todo o caminho até um novo estado em VII.

À medida que a pessoa avança ao longo desta linha da esquerda para a direita, é-lhe dado um nível de cada vez que passa uma divisão.

No Nível V descobrimos que podemos trazer as pessoas desde os estados humanos mais baixos até à Ponte, antes de nós mesmos sairmos pelo topo.

Assim deixamos a Ponte atrás de nós.

Em 1950, quando eu disse "Por Amor de Deus, Construam uma Ponte Melhor", tive de fazê-lo sozinho.

Mas aqui estão, não apenas uma Ponte, mas uma organização para arcar com o peso da plataforma, uma coisa muito necessária.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

Revisão assistida por  
LRH Technical Research  
and Compilations

*[Nota do Editor: Ver o organograma de sete divisões escrito à mão nas páginas 822-823.]*

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 7 DE MARÇO DE 1969

Remimeo

## ORGANIZAÇÃO

Pode acontecer que, ao estudar políticas e organigramas ou tentar fazer alguma coisa avançar, o básico da organização falte.

A organização é a subdivisão de acções e deveres em funções especializadas.

Uma pessoa pode organizar uma série de acções a serem feitas por ele próprio. Isto consistiria em ver o que tem que ser feito, fazer o que uma pessoa pode fazer em primeiro lugar e em seguida o restante como uma série realizável de acontecimentos, todos destinados a realizar a completação final de um ciclo de acção que leva a efeito os propósitos atribuídos à pessoa, ou postulados por ela.

Um grupo é organizado de forma a permitir fluxos e a realizar acções especializadas, as quais são elas próprias completadas e a partir das quais pequenas acções ou completações, o propósito atribuído ou especializado do grupo, são prosseguidas ou realizadas.

Existe uma diferença entre o dirigir e o fazer, coisa que algumas pessoas têm dificuldade em diferenciar. Uma pessoa encarregada de uma actividade é por vezes parco em temos de compreensão da organização e tenta por isso executar ela própria todas as acções. Isto, se feito em excesso, pode efectivamente destruir um grupo e torná-lo inútil, visto que nenhum dos os membros excepto um, têm funções, tendo-lhes sido roubadas pelo monopólio da acção por parte da acção de um só homem.

Na verdade, uma pessoa activa e competente *pode* fazer melhor as coisas. Mas realmente não pode fazer mais do que pode. Ao passo que um grupo bem organizado, cada um com funções especializadas coordenadas pelo encarregado, pode realizar muitas vezes o trabalho de uma só pessoa.

Porque o facto de estar *organizado* um grupo fica muito mais difícil de derrotar do que um indivíduo.

Um indivíduo competente que foi desfeiteado muitas vezes por grupos tende a tomar tudo sobre si em vez de pressionar a formação do grupo e organizar as coisas.

A acção correcta, quando confrontado por uma necessidade urgente surgida da incompetência de um grupo ou por outras causas, é:

1. Manejar a situação.
2. Organizar o grupo para manejar essas coisas e fazer o seu trabalho.

Uma pessoa pode ficar em (1) e se isto acontecer, então terá dificuldades e trabalho demais daí em diante, porque terá omitido fazer também (2).

A maior falha de qualquer grupo é não organizar.

Os trabalhadores do mundo podem sublevar-se, mas se não forem rapidamente organizados antes ou depois do facto, depressa serão oprimidos de novo!

A causa principal da não organização é justamente não compreender o que isso significa.

Por exemplo, um executivo é mandado certificar-se de que o projecto X seja executado. Ele não sabe muito do assunto. Tem dois homens que realmente sabem. A acção incorrecta é tentar executar ele próprio o projecto X ou emitir muitas ordens irreais em relação ao dito projecto. A acção correcta é convocar o homem que sabe, dar-lhe o outro como assistente e dizer-lhes que avancem com o projecto. Em seguida, sem interferir, o executivo que recebeu a ordem deverá tomar um melhor conhecimento do projecto X a fim de *ele* poder assegurar-se de que é executado, enquanto deixa que as pessoas designadas o continuem.

Esta compreensão da organização é tão simples como isto - pôr alguém a fazer o trabalho e deixá-lo prosseguir com ele. Num projecto, faz-se um inquérito acerca de todas as coisas que há a fazer, agrupam-se os tipos de acções em postos individuais, designam-se as pessoas, proporcionam-se as linhas de comunicação, material e ligações e deixa-se que o grupo avance com ele.

Cada posto, por mais subalterno que seja, tem que ser organizado.

Qualquer pessoa encarregada de outras pessoas tem que ser capaz de organizar funções e trabalho.

Qualquer executivo tem que conhecer as políticas de metas e ser capaz de as escrever, particularmente as metas primárias.

Não conseguindo fazê-lo, muito poucas coisas são feitas e fica seriamente sobrecarregado de trabalho. E o resto do seu grupo é desperdiçado.

Portanto, quer esteja numa posição alta ou baixa, agarre-se a esta coisa chamada organização. É pavorosamente simples.

É mesmo assim.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE DEZEMBRO DE 1966

REMIMEO

N.º 9 DA SÉRIE DE ADMIN Know-How

**EXPANSÃO  
TEORIA DA POLÍTICA**

Não é muito difícil captar o princípio básico subjacente a todas as Cartas de Política e organização.

É um facto empírico (observado e provado pela observação) que nada permanece exactamente na mesma para sempre. Essa condição é estranha a este universo. As coisas crescem ou diminuem. Não podem, aparentemente, manter o mesmo equilíbrio ou estabilidade.

Deste modo, as coisas ou se expandem ou se contraem. Não permanecem ao mesmo nível neste universo. Mais ainda, quando alguma coisa procura manter-se ao mesmo nível ou imutável, contrai-se.

Assim, temos três acções e apenas três. A primeira é a expansão, a segunda o esforço para permanecer em equilíbrio ou imutável e a terceira é contracção ou redução.

Como nada neste universo pode permanecer exactamente na mesma, então a segunda das acções acima (equilíbrio) tornar-se-á na terceira acção (redução) se não for perturbada ou uma força exterior não agir sobre ela. Assim, as acções dois e três acima (equilíbrio e redução) são semelhantes em potencial e ambas diminuirão.

Isto deixa a expansão como única acção positiva que tende a garantir a sobrevivência.

O pressuposto em todas as Cartas de Política é que temos a intenção de sobreviver e em todas as dinâmicas.

Para sobreviver, por conseguinte, temos que nos expandir como única condição segura de operação.

Se permanecermos ao mesmo nível, teremos tendência a contrair. Se nos contrairmos as hipóteses de sobrevivência diminuem.

Portanto, só nos resta uma hipótese, e esta, para uma organização, é a expansão.

**PRODUTO**

Para se expandir qualquer companhia necessita de ter um produto com procura, e da vontade e perícia para o produzir e entregar. Pode ser um serviço ou um artigo.

Se uma companhia tem um produto com procura e a vontade e perícia para o produzir e entregar, tem que se organizar para expandir. Se o fizer, sobrevive. Se se organizar para se manter em equilíbrio ou procurar contrair-se, perecerá.

Isto é fácil de observar nas nações. Quando uma procura manter-se igual ou diminuir, geralmente sucumbe. Não precisa de procurar apenas expandir as suas fronteiras. Pode também expandir a sua influência e serviços. Na verdade, o esforço para expandir as fronteiras de uma nação sem aumentar a procura da sua influência e produtos é uma causa primária de guerra. Se uma nação expandir a procura da sua influência e produtos, expandirá sem guerra. Quando uma nação procura expandir meramente pela força das armas e não expande a procura dos seus produtos, entra numa era de obscurantismo, ou pelo menos de catástrofe social.

Roma, no princípio, tinha grande procura da sua tecnologia social e perícia de manufatura e apenas um traço de crueldade a fez empreender a guerra para expandir. A Britânia, por exemplo, estava pronta a acolher os cestos, cerâmicas e arte romana e tinha-os pedido durante quase um século quando as ambições perversas de César na realidade destruíram o suave progresso de Roma, impondo a expansão pelas armas, por cima da procura dos produtos romanos. Este era um produto romano que ninguém queria - César e as suas legiões.

O produto da psiquiatria, mais insanidade, não foi procurado pelas pessoas mas pelo Estado que procurava esmagá-las, ou pelo menos mantê-las em baixo. Portanto a psiquiatria expandiu através de leis governamentais e não por procura popular, estando assim, à data que escrevo isto, em perigo de extinção total, visto a sua influência depender totalmente de "expandir" através de legislação e tesourarias dos governos, e não de qualquer procura do público, nem de um produto, a não ser matanças.

A Igreja Católica Romana dispôs em tempos de um produto curativo, através de tratamento real e relíquias ou milagres, e era muito procurada pelo público e, por fim, até pelos bárbaros. Porém, começou a combater o progresso da ciência e do conhecimento, e o seu produto transformou-se em ignorância apoiada por autos de fé (queimar vivos os hereges) e assim deixou de expandir e hoje está a contrair-se rapidamente.

Antes disso, o Budismo tinha expandido continuamente porque nunca procurou nova extensão do seu território a não ser o conhecimento. O Budismo falhou na Índia apenas porque os seus monges se tornaram desregrados, deixaram de prestar os ensinamentos verdadeiros e foram varridos, muito provavelmente, só na Índia, pela conquista dos Maometanos desse infeliz país algures por volta do século VII.

A Grã-Bretanha do século XX procurou activamente contrair o seu império e fê-lo ao som de uma catástrofe económica interna.

## PRINCÍPIO ÚNICO

Logo, deveria ser evidente que a contracção conduz à morte e a expansão à vida, desde que a procura em si mesma e a vontade e perícia de produzir e entregar um produto se mantenha.

Se o produto é muito benéfico, tal como acontece com o nosso, e continuarmos a produzi-lo e a entregá-lo, a procura está assegurada. Nisto temos sorte. E também temos sorte de que nenhum squirrel, por mais que tente, seja alguma vez capaz de copiar o nosso produto, visto que uma variação (a da mudança de marca) leva a outras; e em breve eles não têm nem produto nem procura - esta observação é ela mesma empírica. Nenhum

squirrel se manteve por mais de 2 ou 3 anos nos últimos dezasseis anos. E houve muitos. O facto deles fazerem squirrel manifesta má fé suficiente para afastar o público no momento em que este sabe que há um original.

Assim, desde que mantenhamos a vontade e a perícia para produzir e entregar, podemos expandir, e uma expansão correcta continuada é possível.

Toda a nossa política é então construída sobre a EXPANSÃO.

Ela assume que desejamos sobreviver.

E dá ênfase à produção e entrega de um produto correcto e não squirrel.

Está calculada para garantir uma procura contínua e em alta, assegurando que o produto permaneça bom e benéfico.

A própria tecnologia é completa, mas também expande com a experiência da sua administração e a simplificação da sua apresentação.

Porém, alterar os fundamentos da tecnologia deterá a expansão, porque é o que nós estamos a produzir, não o que estamos a construir.

Estamos a construir um universo melhor. Não tem sido até agora um bom universo em que viver, mas pode vir a ser.

A nossa força punitiva é o nosso sistema de Ética, e existe para garantir a qualidade do produto e para evitar o enfraquecimento da procura do produto.

## INTERPRETAÇÃO DA POLÍTICA

A organização tem pois toda a sua política montada para expandir.

São necessárias muitas coisas para garantir a expansão.

Assim, ao interpretar a política, ela deverá ser interpretada apenas em relação à EXPANSÃO como o único factor que a governa.

Isto pode servir para clarificar perguntas acerca da política. A interpretação correcta conduz sempre à expansão, e não a manter o mesmo nível nem a sua contracção.

Por exemplo, a política proíbe a entrada no campo do tratamento. Isto unicamente porque há demasiados problemas com os ocupantes desse domínio e apenas uma guerra aberta (sem procura) poderia resolver. Isto parece ser um obstáculo à expansão. É um obstáculo à expansão apenas por ser uma guerra na ausência de uma procura.

Portanto, o caminho correcto para expandir é construir gradualmente a procura do público em geral, deixar que o público aprenda por experiência que nós curamos, e quando a procura estiver aí, gritando por nós, reinterpretar a política ou aboli-la por ser um obstáculo à expansão. Como só podemos expandir através da procura externa do produto, se procurarmos expandir na ausência de uma procura específica do produto, teremos guerra; e a guerra não conduz a mais expansão do que a queima de hereges e outras brutalidades conduziram o movimento Católico.

Portanto, uma pessoa interpreta a política de acordo com a *expansão adequada*.

## EXPANSÃO CORRECTA

A expansão que, quando realizada, pode manter o seu território sem esforço, é uma expansão adequada e correcta.

Hitler (tal como César) não "consolidou o território conquistado". Não foi possível fazê-lo, não porque ele não tivesse tropas, mas porque não existia uma procura real da tecnologia germânica e da sua filosofia social antes da conquista. Assim, Hitler perdeu a guerra e a Alemanha fascista morreu. É quase impossível consolidar território para o qual não se foi convidado, para começar; e a força teve que ser usada para expandir.

Pode-se retirar um verdadeiro supressivo pela força para então assegurar que a procura cresça, contanto que não procure empurrar o produto para o supressivo e para os que o rodeiam.

O supressivo, como indivíduo, pode ser retirado pela força porque representa um factor anti-procura que usa falsidades e mentiras a fim de evitar que a procura ocorra. Porém, ao afastarmos o supressivo, temos que assegurar-nos de que a nossa própria produção e entrega continuam correctas e honestas e de forma alguma supressivas seja do que for, a não ser de supressivos.

Além disso, devemos deixar pelo menos uma fresta da porta aberta e nunca a bater com ela na cara de ninguém porque daí pode ainda desenvolver-se alguma procura.

A única maneira de começar uma toda uma revolução é bater definitivamente com a porta. Uma pessoa pode sempre deixar uma frincha. O supressivo pode retratar-se e pedir desculpa. O pobre pode, através de certas acções, por improvável que seja, obter serviços. etc.

Em resumo, use a força apenas para deter factores falsos e anti-procura. No entanto, deixe sempre uma frincha na porta para o caso de se desenvolver uma procura sem violência. Nunca feche definitivamente a porta a uma possível procura.

Você pode estimular a procura. Pode criá-la. Mas só pode expandir confortável e adequadamente na direcção da procura.

O afastamento de um supressivo só traz uma aparência potencial de procura na área que ele dominava. Esse potencial, através de certos meios o melhor dos quais é boa disseminação e exemplos de serviços, deve transformar-se em procura antes de podermos verdadeiramente ocupar território.

Desta forma, áreas tomadas exclusivamente pela força das armas, nunca podem ser mantidas pela força das armas na ausência da procura de produtos e, portanto, da procura da parte da área a ocupar e consolidar.

Como dispomos de um produto que liberta e desaberra no sentido mais amplo, existe, é claro, um fim para o jogo. Mas ele está tão longe no futuro e abrange todo um universo, que requer apenas uma consideração mínima.

A expansão exige uma área para que expandir. E não estamos em perigo de que ela se esgote.

Se estivéssemos dependentes, como as nações muitas vezes pensam, da expansão de fronteiras num planeta, ou da população de um planeta, como as companhias pensam, teríamos quebras à expansão apenas devido às limitações territoriais ou de população. Mas não é provável encontrar tais barreiras desde que possamos considerar a nossa expansão potencial como infinita; e somos a única organização que a pode honestamente considerar assim. De qualquer forma, não estamos a conquistar terreno no sentido governamental.

## EXPANSÃO EXCESSIVA

Portanto, todos os factores na política estão dispostos para a expansão.

E isto origina uma possibilidade de nos poderem interrogar sobre a expansão excessiva.

Pode haver "expansão excessiva" adquirindo território demais rápido demais sem saber como manejá-lo. Pode conquistar-se território novo tão depressa quanto se queira SE soubermos como manejá-lo a situação.

Existem diversas maneiras de "expandir em excesso". Todas elas se reduzem a linhas de administração demasiado longas numa única unidade administrativa.

Em relação a isto devemos conhecer o princípio sobre o qual o organograma foi originalmente concebido. É o princípio Thetan- Corpo-Mente-Produto.

Se existe um theta, uma mente (uma organização potencial, não uma massa daninha) pode ser montada, uma mente que irá organizar um corpo que irá gerar um produto.

Se faltar algum destes elementos (Thetan-Mente-Corpo-Produto), então a organização falha.

O Homem está tão aberrado que todas as acções mentais lhe parecem acções da mente reactiva. Mas tem que haver nas organizações uma unidade de coordenação de dados, problemas e soluções a fim de formar um corpo. (Dispondo da sua memória, percepção e inteligência, um theta pode fazer isto sem muita massa). Temos então um Conselho Consultivo para coordenar os dados adquiridos, reconhecer e resolver problemas. Acima tem que haver um theta algo desligado dele. Pode ser uma mente superior (um Conselho Consultivo) actuando como dirigente do Conselho Consultivo inferior.

A mente deve operar para formar um corpo. Este corpo é o mest (matéria, energia, espaço e tempo) e o staff da organização.

Este corpo deve gerar um produto. No HGC, por exemplo, são casos resolvidos.

Qualquer parcela menor da organização é também um Thetan-Mente-Corpo-Produto. Com frequência o executivo é o theta e a mente, mas logo que o tráfego se torna pesado demais ele tem que formar uma mente separada tal como uma comissão administrativa ou staff pessoal para formar a mente. Até nesta unidade, mais pequena do que a organização, existe um corpo (o staff e Mest da unidade). E *tem* que existir um produto específico. O produto às vezes está ausente, outras, incorrectamente atribuído, mas se assim for a unidade não funciona.

A expansão excessiva só ocorre quando se tenta manejar um maior volume com os mesmos números de Thetan-Mente-Corpo-Produto.

Isto explica porque profissionais isolados não podem expandir a sua prática sem ficarem sobrecarregados.

Também explica porque alguns executivos ficam aflitos com a ideia de expansão, pois eles (que não têm perspicácia organizacional) só a vêem como excesso de trabalho. Não vêem que quando o volume e o tráfego expandem, a organização tem que expandir.

Existe uma forma errada e uma forma correcta de expandir uma organização.

A maneira errada é acrescentar staff e meios sem fim (como os governos tendem a fazer) sem aumentar a própria organização.

Havendo regularmente grande afluência, em breve a organização entraria em colapso caso não expandisse também em *unidades organizacionais ou filiais*.

Ao tomar conta de um novo campo ou área de operação, por exemplo, é errado acrescentar esse tráfego ao tráfego da organização básica.

Na presença de volumosa afluência em aumento progressivo, deves analisar-se as causas e reforçá-las. MAS deve também ver-se que ESPÉCIE de novo tráfego está a ser acrescentado.

Descobrindo tratar-se uma nova ESPÉCIE de tráfego, então estabelece-se uma unidade sub-organizacional para o manejar, completa em si mesma.

Se estamos agora a obter "homens de negócios" em quantidade, estabelecemos, sob controlo da organização antiga:

1. Um theta para supervisionar
2. Uma mente para coordenar
3. Um corpo para manejar, e
4. Um novo produto chamado "homens de negócios liberados/aclarados".

Se em seguida descobrirmos que a nova unidade (lutando agora para se formar em 7 divisões) tem muita procura e estatísticas altas no Curso de Executivo de Organização, deve abandonar o treino gratuito e fixar-se como "Academia de Negócios" para ensinar o Curso de Executivo de Organização como Dept 10, nomeando um theta, mente, corpo, e obtendo um produto, "homens de negócios treinados", e providenciar unidades de apoio noutras divisões e uma unidade de Ética para evitar o enfraquecimento da procura e a re-aberração. Isto pode até funcionar ao contrário. Pode criar-se em Disseminação uma unidade chamada "Secção de Promoção do Projecto de Curso de Negócios", estimular a procura e em seguida, quando ela existir, criar o seu Departamento 10.

Em breve todas as sete divisões terão unidades extra para se ocupar desta nova ação, cada unidade com um Thetan-Mente-Corpo-Produto. Os produtos são diferentes, mas

resumem-se todos a "homens de negócios treinados", quer estejam a criar procura, a financiar ou a dar serviços.

Por conseguinte, *expansão excessiva* é principalmente apenas falta de organização.

Pode, é claro, "expansão em excesso" tentando dar serviços na ausência de procura, ocasionando assim perdas financeiras. Neste caso concentre-se apenas em criar *nova* procura, não em servir velhas procuras. A propósito, este é o erro mais comum das nossas organizações. Elas encolhem-se porque não estão a criar uma *nova* procura e concentram-se apenas em criar procura naqueles que já estão a procurar (o que é uma solução de facilidade e preguiça).

Desenvolver a nova procura é dispendioso. Por isso vemos muitas vezes as unidades financeiras fuzilar o sobrolho às despesas da "nova procura", cortando no número das revistas, não adquirindo listas de correio, etc.

Para iniciar uma nova sub-organização, baseamo-nos na procura potencial, instalamos a ética para evitar o enfraquecimento da procura ou mau serviço ou desempenho internos, trabalhamos para aumentar a procura, introduzimos serviço, instalamos ética externa para evitar o enfraquecimento da procura, aumentamos a procura por meio de disseminação em áreas *novas* e *antigas*, aumentamos os serviços, garantimos o produto, aumentamos a organização (não apenas o staff), aumentamos a procura em áreas novas e antigas, endurecemos a ética, melhoramos os meios de serviço, etc., etc.

É uma expansão constante do volume, uma expansão constante da organização, uma expansão constante da procura. Quando uma se atrasa em relação às outras, temos dificuldades.

É quase impossível dirigir com facilidade uma organização que não expande. Entramos em crises financeiras, perturbações no staff e excesso de trabalho. A decadência instalou-se. E lutar contra ela é certo que sobrecarrega um executivo. O caminho mais fácil é expandir. Então obtemos ajuda.

---

Resumo: para compreender a política há que compreender a sua chave, e esta é a expansão.

Só uma organização de Cientologia tem um horizonte ilimitado. Mas qualquer organização deve expandir para sobreviver.

As únicas formas de se poder "expandir em excesso" são deixar de expandir com a nova procura e de manter o nível de expansão organizacional assim como dos números.

É mais fácil expandir do que "permanecer em equilíbrio".

As organizações e unidades que não expandem não podem manter-se ao mesmo nível e por isso contraem.

Os executivos e o pessoal da organização estão sobrecarregados apenas quando não podem permitir-se expandir, não podendo desta forma obter o auxílio de que necessitam para fazer o trabalho, acrescendo o facto de que a contracção causa mais problemas do que a expansão.

As organizações de Cientologia são concebidas para a expansão.

A expansão requer uma expansão de todos os factores envolvidos, e quando alguma coisa expande fora do ritmo com o resto que não está a expandir à mesma velocidade, surgem dificuldades.

A expansão uniforme da procura, Ética e serviço em novos campos e áreas, bem como em antigas áreas de operação, é necessária para obter actividades livres de perturbações.

Cada membro e unidade de uma organização tem um produto que, embora diferente, contribui para o produto total da organização.

---

O produto final da Cientologia é um universo decente e feliz onde viver, e não tornado degenerado e infeliz pelos supressivos como tem sido. Isto é realizado pela desaberração dos indivíduos e a prevenção contra o enfraquecimento da procura e re-aberração pelos supressivos, e eis o método de expansão.

Se nestes primeiros tempos de Cientologia tivemos algumas perturbações, estas ocorreram devido a um desequilíbrio anterior da expansão.

A procura foi criada sem manejar os supressivos, e essa expansão desequilibrada deu-nos um atraso no manejo da ética da sociedade. Tudo o que temos a fazer é pôr em dia o nosso atraso nas funções organizacionais que não expandiram quando o deveriam ter feito, e tudo correrá bem.

Cada vez que as funções não expandem todas uniformemente, obtemos a aparência de expansão excessiva de algumas funções. A melhor solução não é cancelar as funções expandidas que foram longe demais, mas alcançá-las expandindo aquelas cujo apoio negligenciámos. Terá dificuldades sempre que cortar uma expansão, pois isso é contracção. A resposta racional é fazer avançar tudo o mais para alcançar a porção expandida, enquanto continua, mais calmamente, a expandir.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 5 DE MARÇO DE 1965  
EMISSÃOII

REMIME0

## A FONTE DA POLÍTICA

De acordo com o Dicionário *Webster's New World*:

**POLÍTICA:** Sabedoria ou astúcia política; diplomacia; prudência; engenho. Conduta ou gestão sábia, expedita ou astuta. Qualquer princípio, plano ou curso de acções governativas.

A definição que usamos é a última.

De acordo com o *Dicionário World Book Encyclopedia*, aquele que mais utilizamos (publicado por Field Enterprises Educational Corporation, Merchandise Mart Plaza, Chicago 54, Illinois, USA):

**POLÍTICA:** Um plano de acção; uma forma de gestão. Sabedoria prática; prudência. Perícia ou astúcia política. **Obsoleto:** a condução dos assuntos públicos; governo.

O sentido em que nós usamos política é: as regras e fórmulas administrativas segundo as quais concordamos agir e conduzir os nossos assuntos.

Uma "carta de política" é um documento que contém uma ou mais políticas com a sua explicação e aplicação.

Ela é emitida pelo GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD, escrita por L. Ron Hubbard ou (mais raramente) escrita para ele, tem o acordo do Conselho Internacional e constitui a lei básica organizacional nas organizações.

Uma "carta de política" não é política numa organização de Cientologia a não ser que escrita ou autorizada por L. Ron Hubbard, aprovada por decisão ou coberta por decisão global do Conselho internacional e emitida ou publicada por um HCO. Não é política se qualquer destes itens faltar.

O Conselho Internacional é composto por três membros do Conselho: o Presidente da Administração, o Secretário e o Tesoureiro. Este é o Conselho que controla a Cientologia.

(Ver o Organograma de três divisões de 1965 nas páginas 818-819 do Apêndice deste volume).(Vol. zero, português).

O Presidente da Administração, o GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD, os Secretários e staff do HCO compõem a Divisão 1 do Organograma Internacional e de todas as organizações.

O Secretário e todos os Secretários de Organização (EUA e Saint Hill) ou Secretários de Associação (Comunidade Britânica e África do Sul) e o seu staff compõem a Divisão 2 do Organograma Internacional e de todas as organizações.

O Tesoureiro, Tesoureiros Assistentes, todos os executivos de contabilidade e assistentes de Equipamento e seu staff, compõem e Div. 3 do Organigrama Internacional e de todas as Orgs.

A política para todas as divisões e organizações é feita conforme acima.

Não existem outros quadros ou membros dos quadros, ou membros individuais dos quadros, oficiais ou secretários, com poder para emitir política. Os Conselhos emitem resoluções. Os seus membros individuais, ou os oficiais, podem emitir directivas, ordens gerais, e ordens. Estas expiram se não forem reemitidas como políticas.

Outros oficiais emitem Directivas Administrativas em vez de Cartas de Política, mas estas apenas podem impulsionar a política.

As ordens do secretariado do Director Executivo aplicam-se principalmente a condições de pessoal ou locais, e expiram no prazo de um ano caso não declararem expirar antes, mas em qualquer caso só podem ter a validade de um ano.

As Cartas de Política aplicam-se amplamente a todas as organizações e Cientologistas sem excepção.

Quase toda a política foi desenvolvida a partir de experiência real.

A única forma de poder mudar a política é escrever uma Carta de Política completa e enviá-la a L. Ron Hubbard para aprovação (ou não aprovação).

A política cobre as funções (hats), deveres, linhas, procedimentos, regras, leis e todos os outros aspectos das actividades da Cientologia, excepto a tecnologia.

A tecnologia é abrangida pelos Boletins do HCO.

Os Boletins do HCO são escritos por, ou (mais raramente) para L. Ron Hubbard e são emitidos pelo HCO e Secretários de HCO. Não requerem aprovação do Conselho Internacional.

Ninguém mais pode emitir ou autorizar um Boletim do HCO.

Os Boletins do HCO são dados técnicos recomendados. São passados certificados sobre os dados neles contidos e a sua violação pode portanto causar a suspensão dos certificados. Este é o principal poder dos Boletins de HCO.

Um Boletim de HCO torna-se política apenas se for mencionado numa Carta de Política.

Um livro pode tornar-se política se uma Carta de Política o indicar.

As Cartas de Política do HCO são impressas ou (mais usualmente) mimeografadas a verde sobre branco. Esta combinação de cores não pode ser usada para outras publicações em Cientologia. Aparecem por vezes Cartas de Política reimpressas em revistas a preto sobre branco, mas não são originais.

Os Boletins do HCO são impressos ou mimeografados a vermelho sobre branco. Esta combinação de cores não pode ser usada para qualquer outro fim em Cientologia. Aparecem por vezes Boletins do HCO em revistas reimpressos a preto sobre branco, mas não são originais.

Serão convocados Comités de Evidência para qualquer violação de publicações ou falsificações de Cartas de Política do HCO ou Boletins do HCO, ou da combinação das suas cores ou assinaturas.

O último papel oficial de L. Ron Hubbard e emitido pelo HCO é a Carta Executiva do HCO, usualmente uma ordem executiva directa ou um pedido de relatório ou de dados, ou de notícias, ou meramente de informação. Não é política, mas deve ser respondida caso seja pedida resposta. É escrita a azul sobre verde.

Usar a combinação de cores para qualquer outro fim ou falsificar um destes documentos obriga a um Comité de Evidência.

Sec Eds e Cartas Executivas do HCO são basicamente as linhas de comunicação de L. Ron Hubbard, mas também são usadas pelos Oficiais do Conselho Internacional, se autorizados.

As outras divisões (2 e 3) dispõem de outros meios de comunicação, com outras cores distintivas.

Se não está numa Carta de Política do HCO não é política.

As Cartas de Política do HCO não expiram até serem canceladas ou modificadas por posteriores Cartas de Política do HCO.

Nenhum oficial ou pessoal de Cientologia pode eliminar qualquer política, mesmo quando pede a sua revisão.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE MARÇO DE 1965  
EMISSÃO II

Não-Remímeo GERAL

DIVISÕES 1, 2, 3

A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO  
O QUE É A POLÍTICA?

A única razão pela qual alguém combate a boa política numa organização é porque é demasiado estúpido ou demasiado inexperiente para a compreender. Incapazes de apreender, essas pessoas são por demais preguiçosas para tentar. Deixam passar palavras mal entendidas, não vêem as razões, imaginam as situações diferentes do que são e, de forma geral, não a conseguem perceber. Portanto, ou tentam não a usar ou imaginam uma sua. As pessoas com um mau passado de estudo não conseguem apreender a política. Porque a política também segue as regras do estudo.

Por isso, nunca ponha uma pessoa com uma má história de estudo num posto-chave de executivo. Ela não consegue perceber a política porque não a pode estudar.

Só poderemos contar com pessoas com um historial de estudo rápido, passagens rápidas nos cursos, para montar uma organização ou departamento e mantê-lo em funcionamento. Os outros estão demasiado embrenhados nos seus próprios problemas e são demasiado imperceptíveis para serem algo úteis na expansão rápida duma organização.

No entanto, estas pessoas são às vezes úteis, mesmo quando não corrigidas. Trabalham bem em áreas pioneiras onde tudo tem que ser improvisado e onde a sua própria incapacidade para aceitar qualquer coisa os leva a recusar igualmente derrotas e desencorajamentos. A sua incapacidade de apreender de uma situação é com frequência benéfica, quando exige bravura. Mas isto não dispensa esforços para os tornar mais capazes, e à medida que ficam mais velhos e mais experientes também ficam mais corajosos e mais rápidos, *seguindo* então a política.

Seguir a política é uma questão de agarrar as situações, e conhecê-la suficientemente para a aplicar correctamente à situação certa; quando nenhuma política se aplica, uma pessoa experiente e rápida pode facilmente expandir a ideia da política geral de forma a cobrir a situação, sabendo bem que não está coberta.

A pessoa lenta nunca nem sequer captou a política básica geral e por isso, confrontada com situações tanto habituais como pouco habituais, não consegue encontrar qualquer política que cubra seja o que for, por isso age de qualquer maneira.

Por outro lado a política, para se adaptar e ser benéfica, deve nascer de uma grande perspicácia e familiaridade com os factos. A política governamental é geralmente escrita por funcionários que nunca ouviram um tiro disparado com ira. Por conseguinte, quase toda a política actual do governo é completamente idiota. Ninguém a pode aplicar porque não se aplica a nada e só cria problemas a toda a gente. Logo, uma pessoa rápida, com bom critério no ramo e na situação real, pode avançar apenas seguindo as suas próprias políticas e discernimento. Isto é facilmente confundido com uma pessoa estúpida agindo contra uma política que é boa.

Mas até políticas estúpidas fornecem um largo acordo como base para uma coordenação do trabalho, e assim algo acontece em escala mais vasta. Fazer política individual em cada posto é a definição de caos. Desta forma, mesmo a má política é em geral mais funcional do que a política individual e torna as organizações mais fortes.

Uma política brilhante baseada na experiência, é claro que pode fazer as organizações subir como foguetes.

Concluímos, por conseguinte, que quando vemos uma pessoa constantemente fora de política numa área que funcionava bem quando estava dentro da política, temos que agir.

Quando temos uma vasta esfera de acção organizacional, temos que dispor de uma política funcional que seja seguida, pois só pela falta de política, boa ou má, e pela falta de ela ser seguida, permaneceremos pequenos por definição.

## A INEXISTÊNCIA DE POLÍTICA TORNA PEQUENOS E INEXPANSIVOS DEPARTAMENTOS OU ORGANIZAÇÕES.

SE A POLÍTICA EXISTENTE, BOA OU MÁ, NÃO FOR SEGUIDA, CRIA DEPARTAMENTOS OU ORGANIZAÇÕES CAÓTICOS E CAUSA CONTRACÇÃO.

UMA BOA POLÍTICA, BASEADA EM SITUAÇÕES REAIS, EXPERIMENTADA, BEM SEGUIDA, LEVA UM DEPARTAMENTO, ORGANIZAÇÃO OU CIVILIZAÇÃO À EXPANSÃO.

Quanto mais pequena é a organização ou departamento, menos política é necessária. Inversamente, quanto menos política é usada mais pequena se tornará a unidade da organização ou departamento.

Uma pessoa pode sempre calcular com segurança que, se existe política disponível, a falta de expansão é o resultado directo desta política permanecer ignorada ou não ser seguida. Os passos a tomar são portanto:

Fórmula de expansão:

1. PROPORCIONAR BOA POLÍTICA.
2. TORNÁ-LA FACILMENTE CONHECÍVEL.
3. SER ENÉRGICO EM GARANTIR QUE É SEGUIDA.

Esta é a fórmula de expansão mais ampla possível.

A expansão proveitosa de uma unidade, departamento, organização, companhia, império ou civilização depende totalmente da aplicação da fórmula dada acima.

Se for bem aplicada, literalmente milhares de outros factores impeditivos ficam sem importância.

Isto aplica-se a qualquer coisa, até mesmo a uma pessoa; mas quanto maior for o número de indivíduos implicados, mais rigorosamente tem que ser seguida.

Quanto mais largas forem as dimensões da actividade em questão (quanto mais pessoas forem abrangidas) maiores prejuízos podem resultar das falhas em seguir a política.

Deste modo, as organizações ou companhias cuja expansão se detém misteriosamente, precisam apenas de ter mais política, de torná-la mais disponível ou de serem mais enérgicas para que seja seguida.

A política é um *guiia*. É composta de ideias que fazem um jogo, são procedimentos a serem seguidos em eventualidades e dissuasões aos desvios.

A política básica de uma actividade deve ser a definição e recomendação de um propósito básico bem sucedido e desejável.

Tomemos a Marinha para encontrar um termo de comparação distante. Se uma armada tem o propósito básico de defender uma nação e os seus cidadãos e expandir a sua esfera de acção, e se essa política é o princípio-guia acima de todas as outras políticas, e se essas são por sua vez desenvolvidas a partir da experiência, tornadas conhecidas e seguidas, então, por estranho que pareça, nem novas invenções nem novas filosofias de estado podem impedir uma armada de fazer o seu trabalho e expandir a nação. A Marinha dos Estados Unidos poderia muito bem ter ganho a guerra com o Japão em seis semanas se aqueles que comandavam em Washington não fossem meros fantoches submetidos a todos os caprichos do Presidente e do Congresso. Os manuais eram muito claros acerca do que a Marinha devia fazer. Porém King, Nimitz e Short, os Almirantes implicados, tinham sido escolhidos por capricho, favoritismo e capacidade de ingestão de álcool, e não por estatísticas cruas de "bons serviços na armada". Tinham sido treinados numa academia onde os princípios básicos de "boa marinha" e estatísticas brutais pessoais não tinham sido usados na escolha do director da academia nem dos instrutores. Portanto Nimitz, King e Short, como Almirantes, escutavam os boatos ou caprichos políticos em curso (apenas confirmados pelos políticos, não pela política naval) e desta forma permitiram que se desse Pearl Harbor. Como? Os seus próprios manuais da Marinha diziam: "Durante períodos de negociações com um estado hostil, a posição da armada deve ser no mar, em local desconhecido". Esta é a primeira linha do manual da Marinha sobre táctica e estratégia. Onde estava ela? Em Pearl Harbor durante muitos dias de negociações hostis entre Roosevelt e os Japoneses, o nosso rival naval mais perigoso. Onde estavam King e Nimitz? Num cocktail com os políticos. Onde estava Short? A enviar todos os homens a terra, tendo-lhes dado liberdade total durante o fim-de-semana e mandado armazenar todas as munições em baixo devido a uma próxima inspecção pelo Almirante. Assim se tornou possível Pearl Harbor. Porém, o ser humano aprende? Não. É verdade que Short, embora agindo segundo as ordens de Washington, foi afastado e consequentemente julgado em Conselho de Guerra. Porém, King e Nimitz tomaram o comando de toda a armada por mais de quatro dolorosos anos de "promoções por capricho político", "que política?", com derrotas batalha após batalha, até que a aviação fez mudar a maré da guerra e o exército e a bomba atómica finalmente a acabaram. Agora a Marinha realmente já não existe. Há alguns submarinos; alguns navios-patrulha. O resto está arrumado com bolas de naftalina. As pessoas pensam que a Marinha é pequena hoje em dia por causa das novas armas. Não, é pequena porque (a) não exprimiu claramente o seu propósito básico (b) não educou bem a sua gente na política que de facto tinha, (c) deixou-se manobrar pelas opiniões políticas (d) elegeu os seus oficiais por boatos, intrigas e presença *social*, (e) esqueceu as suas regras quando surgiu a emergência. Resultado: uma longa guerra e agora deixou de existir Marinha que valha, os oficiais em camaradagem com os marinheiros, os navios nas docas. A Marinha poderia ter feito o seu dever em 1941? Sim. Se as suas políticas originais quanto ao treino e nomeação de oficiais tivessem sido seguidas inflexivelmente apesar de

todos os políticos ao longo do tempo King, Nimitz e Short não teriam sido os seus comandantes, ou se tivessem sido, teriam actuado segundo a política. A armada teria estado no alto mar durante as negociações e o ataque de Pearl Harbor teria sido uma frustração para os Japoneses. E a armada teria estado lá para derrotá-los nos portos do seu próprio país. A guerra com o Japão poderia ter terminado nas primeiras seis semanas. A questão não é se será bom ou mau ter uma armada. A questão é que se trata de uma organização real e de uma ocorrência autêntica.

Portanto, podemos aprender que:

Um indivíduo, espécie, organismo, organização, para ser bem sucedido, sobreviver e expandir em influência, tem que ter um **PROPÓSITO BÁSICO** formulado.

Para impedir os seres de crescerem, o banco reactivo é quase inteiramente formado por propósitos falsos e armadilhas. Por aqui podemos ver que, tendo sido minuciosamente contrariada em tempos passados, a ideia de ter um propósito básico pessoal, organizacional ou de grupo, é extremamente valiosa.

Sem ele, quer seja expresso ou tácito, um ser, uma organização ou um grupo não crescem mas contraem-se e tornam-se fracos; neste universo nada pode permanecer por muito tempo num estado estacionário. De posse de um propósito básico potencialmente bem sucedido e aceitável para o ser, organização ou grupo, pode-se então formular a **POLÍTICA**.

A **POLÍTICA** é uma regra ou procedimento ou guia que permite ao **PROPÓSITO BÁSICO** triunfar.

O propósito básico estende-se no tempo. Quando é contrariado, ou há desvios, não é cumprido, é frustrado ou parado, dá-se um estado de falha do propósito básico em maior ou menor grau. Por vezes os desafios que lhe são feitos dão-lhe mais força, mas apenas quando esses desafios são constantemente vencidos.

Um ser, organismo, organização, grupo, espécie ou raça *aprende* certas *lições* ao fazer avançar o seu propósito básico ou enfrentar os desafios a ele feitos. Alguns processos ou séries de acções, regras ou leis, foram concebidos em momentos de tensão, e alguns foram bem sucedidos. Aqueles que não foram bem sucedidos ou ajudaram a oposição eram maus. Os bem sucedidos naturalmente fizeram avançar o propósito básico e eram bons.

As ideias ou procedimentos bem sucedidos que ajudaram o propósito básico foram então dignificados com o estatuto de ideias, actos, procedimentos ou política correctos.

Os que não foram bem sucedidos em ajudar o propósito básico tornaram-se má política.

As ideias ou procedimentos que punham obstáculos ao propósito básico ou se afastavam dele foram chamados ofensas.

As coisas, grupos, alter-determinações que desafiavam, procuravam deter ou recusavam obedecer ao propósito básico tornaram-se *inimigos* ou oposição.

Portanto a política deriva de experiências bem sucedidas em termos de fazer avançar o propósito básico, dominando a oposição ou os inimigos, detendo as distrações e deixando o propósito básico fluir e expandir.

Uma política estabelecida e pensada independentemente da experiência de situações similares, ou é resultado de grande previsão e é bem sucedida, ou é simplesmente estúpida porque procura manejar situações que nunca existirão ou, a existirem, serão sem importância.

Uma política baseada unicamente em rumores que podem reflectir ou não condições reais existentes, ou estabelecida pela insistência de uma pessoa levada por interesses pessoais ou por uma minoria sem ter em conta o resto do grupo, é muito destrutiva, simplesmente porque não se adapta às condições existentes e, como tal, pode ela própria criar obstáculos ou distrações ao propósito básico. Um exemplo disto é a legislação feita por legisladores que, não informados, agem sob acção de grupos de pressão, tumultos de minorias ou simples imprensa sensacionalista, que não procura legislação, mas satisfazer o apetite de um público faminto de catástrofes.

Se uma política, leis ou acções más, baseadas em rumores e não em factos puros, se tornam demasiado frequentes e generalizadas, então o propósito básico do ser, organização ou grupo fica ele próprio disperso, abafado e esquecido, e o resultado é contracção, perda de poder, morte e esquecimento. Quando a má política e as leis de grupos de pressão estiveram na ordem do dia, embora seja muitas vezes tarde demais para as extirpar a todas dos livros e desenterrar o propósito básico, varrer leis e políticas irreais inaplicáveis e obstrutivas inicialmente baseadas em rumores e fontes suspeitas pode ter um efeito rejuvenescedor do ser, grupo ou organização, que começavam a morrer. Uma limpeza periódica de leis antiquadas e didácticas (mais do que de conceitos gerais e sub-propósitos) deve ser empreendida por um ser, organização, grupo, raça ou espécie. No entanto, esta acção deve ser levada a cabo com muito cuidado, seleccionando apenas as leis ou regras que entraram em vigor devido a grupos de pressão ou inimigos pouco frequentes, ou derivadas de falta de experiência. E antes de deitar fora qualquer política, deve examinar-se cuidadosamente a sua história para averiguar se ainda está a refrear um inimigo ou a fazer avançar algum sub-propósito. É que deitar fora *muitas* lições poderia também fazer colapsar o impulso do propósito básico, o qual "chegou até aqui por alguma razão".

Os SUB-PROPÓSITOS são os propósitos das diversas secções ou partes do ser, organismo, grupo, raça ou espécie, que impulsionam o propósito básico. Eles devem ampliar, qualificar e/ou traçar a acção ou procedimento dessa parte do todo de forma breve e rápida de modo a mantê-la nas funções de apoiar o propósito básico. Também podem ser chamados PROPÓSITOS DE UMA PARTE DO TODO ou, como nós os usamos, propósitos de um posto, unidade, departamento ou organização, com uma função especial. Quando se ouve falar do PROPÓSITO da nossa função (hat), secção, unidade, departamento, organização ou divisão, estamos na presença do SUB-PROPÓSITO de uma parte de todo o organismo, o qual é vital para impulsionar o PROPÓSITO BÁSICO do movimento. Na realidade a pessoa pode nunca vir a saber realmente qual o PROPÓSITO BÁSICO e conhecer apenas os SUB-PROPÓSITOS da sua própria função (hat), secção, unidade ou departamento. No entanto, ao estudar vários SUB-PROPÓSITOS das funções (hats) ou secções, uma pessoa poderia provavelmente descobrir o SUB-PROPÓSITO do departamento; e estudando os vários SUB-PROPÓSITOS dos departamentos de uma organização poderia talvez chegar ao PROPÓSITO BÁSICO de todo o ser, organização ou movimento. Se o estudo dos SUB-PROPÓSITOS não localiza o PROPÓSITO global ou não permite relacioná-los todos com ele, estamos naturalmente a estudar um movimento desorganizado.

Pode mudar-se um SUB-PROPÓSITO (com muito cuidado) ou acrescentar partes com novos SUB-PROPÓSITOS e deixar um movimento (a) inalterado (b) aumentar a sua esfera de acção, ou (c) diminuir as suas dimensões e influência.

Uma pessoa pode, até um certo limite, acrescentar políticas continuamente, limitado apenas pela capacidade de as tornar conhecidas e assim deixar uma organização ou um movimento (a) inalterado, (b) aumentado na sua capacidade de confrontar emergências, ou (c) estropiado. A sabedoria contida na política e o facto de ter sido ou não uma solução de sucesso para qualquer confusão ou crise realmente possível, determina se ela deve ser posta em vigor ou retirada. A previsão desempenha um papel importante na formulação de um SUB-PROPÓSITO ou política. Estes nunca são inteiramente o produto do acaso ou da experiência; na realidade podem conter 80% de sábia previsão e apenas 20% de experiência e ainda assim serem políticas ou SUB-PROPÓSITOS bons e utilizáveis. A ciência do século XX tentou ignorar por completo a sabedoria, e os seres e as organizações foram desenvolvidos ou educados sem quaisquer SUB-PROPÓSITOS, enquanto as políticas eram redigidas quer por funcionários quer por professores ou legisladores inexperientes em qualquer domínio da vida, ou foram apenas tiradas de experiências passadas, sem aperfeiçoamentos ditados pela sabedoria. As falhas dos governos, sistemas e raças na primeira metade do século XX foram exageros, e as guerras frequentes e sem sentido.

O caos pessoal, do Estado, da organização ou da sociedade, resulta da adição de partes sem SUB-PROPÓSITOS bem definidos, de se porem em vigor políticas baseadas em rumores ou tiradas dos dados de meros teóricos nas suas torres de marfim, de uma imprensa irresponsável ou de legisladores com as cabeças cheias de interesses pessoais nos seus escritórios saturados de fumo. Um estudo de como os grupos de pressão, funcionários, teóricos, imprensa irresponsável e legisladores devidamente eleitos mas não seleccionados nem educados têm destruído o individualismo, os estados, os negócios, as civilizações e as raças, seria apenas um estudo de como não organizar, como não sobreviver, como ignorar, abandonar ou desacreditar todos os propósitos básicos, sub-propósitos e políticas bem sucedidas. A cena seria de um caos indescritível que nos encheria de protesto e desânimo. Se existisse uma forma errada de fazer as coisas, esta tornava-se a ordem do dia. E a juventude entrou em apatia completa, sem propósito e à deriva. O mundo começou a morrer um pouco em cada dia, os hospitais psiquiátricos encheram-se, a vida deixou de ter qualquer atractivo. As coisas nem sempre são assim e de facto não precisam de ser assim.

A má gestão ou mau governo de uma pessoa, organização, grupo ou estado, consistiria portanto em deixar de impulsionar o PROPÓSITO BÁSICO, não entender nem especificar os SUB-PROPÓSITOS e não experimentar nem formular políticas destinadas a fortalecer ideias e acções bem sucedidas que impulsionassem os propósitos básicos e os sub-propósitos e refreassem acções ou ideias que as retardassem, e não reconhecendo os verdadeiros inimigos ou opositores e não planeando nem levando a cabo campanhas bem sucedidas para os manejar. Falhando em qualquer destas acções o indivíduo, grupo, organização, estado, civilização, raça ou espécie vacilará, falhará e morrerá.

Reconhecer o Propósito Básico, completá-lo com sub-propósitos para as partes do todo, conhecer e pôr em vigor as políticas que trazem sucesso, descobrir os verdadeiros inimigos ou opositores e planear e levar a cabo campanhas para os vencer, afastar distrações, recompensar o avanço do propósito básico e dos sub-propósitos e penalizar as acções que os retardam, fazem o indivíduo, grupo, organização, civilização, raça ou espécie sobreviver, melhorar, e viver em planos cada vez mais elevados.

O jogo da vida funciona na fórmula de ter e impulsionar um propósito básico e sub-propósitos complementares.

Isto obtém-se segundo a fórmula da Política que consiste em:

1. Conceber, reconhecer, experimentar e codificar as ideias, acções e procedimentos bem sucedidos que fazem avançar o propósito básico e refreiam a sua oposição;
2. Tornar estas políticas conhecidas e, em maior ou menor grau, compreendidas; e
3. Garantir que estas políticas sejam seguidas.

Para que a política seja seguida como em (3) deve haver disciplina, mas mais importante ainda, deve haver formas de seleccionar pessoal sem ser por rumores descuidados ou presença social.

O pessoal só pode ser escolhido por estatísticas cruas apoiadas em dados amplos contendo números. Se os dados crus são bons, então concluímos que o propósito básico está a ser impulsionado, pois está a ter sucesso. Os dados crus já contêm uma curva, pois são comparados com o sucesso da política básica. Portanto, a pessoa cujos dados crus são bons *deve* ter estado a impulsionar o propósito básico, e desta forma ou é um génio espantoso a originar ideias que o impulsionam, ou é um feiticeiro do conhecimento, aplicação e seguimento da política. De qualquer forma ele ou ela vale todos os diamantes de Kimberley.

Uma tal pessoa elevar-se-á fatalmente na organização ou grupo, se apenas forem os dados crus considerados na selecção e promoção de pessoal.

Se a pessoa é um génio espantoso a originar política e não cometeu erros suficientes para reduzir os seus dados crus bem sucedidos, e se além disso se manteve dentro da política de maneira a não reduzir a eficácia dos outros à sua volta, finalmente erguer-se-á ao nível de quem faz a política; e toda a organização beneficiará com isso. De forma semelhante, uma pessoa que entende e segue a política muito bem, impulsiona bem o propósito básico e é muito capaz, tarde ou cedo se elevará a uma posição de confiança que é uma salvaguarda contra mudanças excessivas que atrasariam ou fariam despenhar o grupo ou organização, e que é, portanto, vital em níveis superiores.

É destes dois tipos gerais de seres que se formam os níveis de comando de um movimento. Porém eles nunca triunfarão se os que detêm o poder usarem outra coisa além de estatísticas para os julgar, já que o seu próprio sucesso causará intrigas suficientes para influenciar os superiores contra eles, se nesses níveis superiores forem usados rumores fragmentados ou opiniões para manejear pessoal.

**DADOS CRUS** significam dados reunidos, mas não de qualquer forma avaliados. Não são "cozinhados" nem "condimentados" nem "tocados por mãos humanas". Em resumo, estão inalterados e não contaminados. São nativos, naturais e não estragados. E os únicos dados que correspondem a esta classificação são dados estatísticos. "Quanto em quanto tempo?" Estes são os únicos dados que o oficial superior de um grupo, organização ou estado deve atrever-se a usar ao seleccionar e promover pessoal.

O "estado" da pessoa, o "resultado dos seus testes", a "nota de exame", é tudo inútil para o oficial que decide quem promover ou a quem dar passagem. A sua decisão será errada na medida exacta em que der entrada à opinião e deixar cair os dados brutos.

Introduzir opinião na selecção de pessoal constitui um estudo de "quanto se pode ficar louco ". Quanto álcool pode um homem aguentar, quão socialmente aceitável é a sua mulher, ou o seu hábito, ou o seu gosto em matéria de gravatas, são dados completamente desconexos. Pois como pode uma pessoa no topo saber como está o ambiente na base? Talvez aquela discoteca exija uma gravata cor-de-rosa, uma esposa ronronante e uma capacidade infinita de beber, mas é esse o ambiente da organização? Não! Talvez o ambiente da organização requeira alergia ao álcool, uma mulher leviana, um hábito esmagador e gravatas espalhafatosas. E talvez amanhã o nível da Direcção também o exija! O mundo muda, e não está a tornar-se mais suave. Só alguns.

O teste do psiquiatra ou da escola, ambos são redigidos e administrados por pessoas a partir de torres de marfim que também não têm contacto com o ambiente real da organização. Por mais estatísticos que pretendam ser, esses testes são inteiramente insignificantes. Não são estatísticas de trabalho. São estatísticas de escola ou de laboratório. Elas constituem definitivamente dados cozinhados. E quando são usados para obtenção de pessoal e promoção, elas cozinharam muitas das carreiras. E quando põem intelectuais em posto, cozinharam muitas partes de uma organização se não toda a organização. Eles dão pouco valor a determinar a rapidez ou lentidão da pessoa, mas as condições são demasiado irreais e falta o nível de necessidade de uma emergência do ambiente real. É como simular a queda de um avião na cama. Não há embate. Por conseguinte são pobres (mas não os piores) dos dados cozinhados.

Talvez o ambiente de trabalho exija um tipo estúpido, demasiado lento para entrar em pânico com futuros sombrios! E contudo tem que ser suficientemente esperto para ver que política aplicar. Quando homens com pouca experiência se podem qualificar para governar o mundo, então só conseguem administrar testes que decidem quem o deve governar.

Apenas estatísticas que representam acções e realizações constituem justos testes de capacidade, e permitem ver quem merece ser promovido ou posto na rua.

Por conseguinte, a única organização que é sólida é aquela **EM QUE TODAS AS ACTIVIDADES** podem ser calculadas por estatísticas.

Se você quiser reorganizar tem que fazê-lo com um olho em: "Este posto (departamento, divisão) pode ser representado em estatística?" Qualquer corpo de pessoal como "as dactilógrafas" ou "os instrutores" deve poder ser decomposto em indivíduos, de uma forma ou de outra. Temos então três coisas que devem poder ser tabeladas: (a) o indivíduo, (b) a parte, e (c) o todo. Cada uma destas coisas deve estar organizada de forma a poder ser analisado através da produção ou falta dela. Só assim a organização será justa. Todas as outras formas são injustas, não distinguem os chefes nem os bons trabalhadores e sujeitam estes à perturbação dos preguiçosos e dos que têm outras filosofias para cozinhar.

Se você usar outra forma, as pessoas são promovidas ou despedidas de acordo com rumores, mau génio ou vulgar fanfarronada, e cada uma destas coisas é um risco. Ao utilizá-las, são destruídos impérios, e cada grande civilização que morreu foi devido ao facto de rumores e opiniões terem sido a causa principal das mudanças de pessoal.

É injusto para qualquer membro decente de staff ter uma organização que não pode ser tabelada pela receita, trabalho ou tráfego relativos.

A forma comum de agir no passado morto ou moribundo era pôr um tipo à cabeça e depois fuzilá-lo ou recompensá-lo conforme as coisas corressem bem ou mal,

negligenciando o resto. Isto funciona, a não ser que a sociedade só proteja o homem da base e enfraqueça rotineiramente o que está no topo. Quando isto acontece, o sistema é inútil. Só por acaso as coisas correm bem. Portanto o acaso é acrescentado aos rumores como meio de obter a promoção ou a porta da rua. Não admira que o asiático, membro da nossa mais antiga civilização, diga "é o Destino!" para explicar tudo. Ele teve demasiados governantes que governavam ao acaso ou segundo rumores, ou não governavam em absoluto. E assim morreu o poder. Só quando se pode descobrir quem fez o quê e porquê poderemos ser justos. E só quando uma organização pode ser inteiramente examinada da cabeça aos pés através de dados crus do muito ou pouco, pode o indivíduo produtivo ser recompensado e o prejudicial ser posto fora.

## REALIDADE

A realidade na política, nas ordens, nos conselhos depende ou de grande previsão ou de grande experiência. Uma combinação das duas traz grande sucesso.

Mas por maior que seja a previsão, tomar em consideração as condições reais é um passo vital para as resolver. As soluções remotas que não se baseiam em experiência ou inspecção minuciosa são geralmente irreais.

Por isso não deveriam ser dadas ordens sem dados, experiência e previsão. Os dados vêm da avaliação de acções e números nas organizações. A experiência provém de ter trabalhado em situações semelhantes ou paralelas. O discernimento vem da capacidade de observar ligada à coragem de ver e da capacidade de perceber sem qualquer ideia de importância pessoal.

Por isso a liderança mais saudável vem da experiência prolongada e conhecimento íntimo dessas ou de circunstâncias paralelas. Liderança que não o tenha não será capaz de julgamento.

A liderança à distância é melhor quando ela própria está implicada nos mesmos problemas no seu ambiente imediato. Logo, a liderança à distância tem que ter abaixo de si, no lugar onde está situada, problemas e tráfego organizacionais semelhantes aos do ponto remoto. Então a compreensão é rápida e as soluções reais.

Para que uma organização comande outra, elas devem ser semelhantes.

Os problemas entre a Direcção e os trabalhadores têm como origem a fórmula de comunicação: "Causa-Distância-Efeito, com intenção na causa, atenção no efeito, e duplicação". Uma sala de conferências não é uma oficina. Os maquinistas, ou procuram ou recusam duplicar a Direcção. Se não conseguem, recusarão sempre. Desta forma, só uma organização a funcionar segundo um esquema semelhante a outra organização pode comandar o seu funcionamento.

A organização comandada procurará sempre seguir o esquema da organização comandante e duplicar o que ela acha que são os elementos daquela. Existe uma grande tensão em todos os pontos de não-duplicação. Esta tensão é ocasionada pelo esforço para duplicar. Se este falha, haverá perturbações ou quebras nesses pontos. Quando a organização subordinada é incapaz de duplicar o que acha que existe na organização superior, sofre então uma quebra de ARC de maior ou menor intensidade. Os esquemas, a autoridade do oficial, as linhas de comunicação, tudo deve ser semelhante. O tamanho não tem importância neste caso. O esquema da organização, sim. Basta que a organização

subordinada tenha a esperança de atingir alguma vez as dimensões da outra e que os propósitos, esquemas e políticas sejam os mesmos. O ARC manter-se-á elevado, a execução será boa e a expansão estará assegurada, contanto é claro, que o propósito básico seja bom, para começar.

## EXPANSÃO

Para expandir uma organização ou o seu volume de trabalho basta, dado um bom propósito básico e uma área para onde expandir, o conhecimento da fórmula de expansão:

**DIRIJA UM CANAL PARA A SUA CONSECUÇÃO, PONHA LÁ ALGUMA COISA, REMOVA DISTRACÇÕES, BARREIRAS, INCUMPRIMENTO E OPOSIÇÃO.**

A fórmula básica da *Vivência* (não da Vida) é:

**TER E SEGUIR UM PROPÓSITO BÁSICO.**

Assim, a expansão é um aumento da vivência. Para aumentar a vivência, elevar o tom e aumentar a actividade, bata aplicar a fórmula da expansão à vivência. Afaste do propósito básico as barreiras, o incumprimento e as distrações, reduza a oposição, e o indivíduo ou grupo ou organização parecerão mais vivos e na realidade estarão mais vivos.

Tudo quanto um executivo tem que fazer para expandir toda uma organização ou parte dela é descobrir o propósito básico, descobrir ou emitir os sub-propósitos, indicar uma área de expansão e em seguida afastar dela todas as distrações, barreiras e incumprimentos do propósito básico e dos sub-propósitos, pôr nos canais alguma coisa que aumente o impulso existente, e a expansão começa. Será bem sucedida na medida em que o propósito básico for bom, os sub-propósitos reais e as políticas tiradas de experiência real e interpretadas por pessoas que enfrentam problemas correntes similares.

Daí em diante, apenas pelo processo de remover barreiras, distrações e incumprimentos, a expansão pode ser acelerada ao ponto de esmagar todos os esforços hostis para a deter, e o resultado é extremamente gratificante em termos de rapidez de expansão. Parece totalmente mágico. A vida surge instantaneamente.

Temos que nos lembrar de *canalizar* um propósito básico. Um canal tem dois bordos, um de cada lado. Estes devem existir numa organização. Eles consistem da disciplina dos que distraem ou desencaminham ou vagueiam, ou ajudam a oposição ou suprimem o propósito básico ou os sub-propósitos, ou dos que não parecem capazes de aprender ou obedecer à política e às ordens. A disciplina só deve ser dirigida aos acima citados, e quando anda ao acaso ou não serve para os canalizar, então é ela própria uma distração ou uma barreira e ocasionará incumprimento. Mas, quando totalmente ausente, a força é deixada à deriva e a expansão não ocorre. A disciplina deve ser precisa, conhecida, uniformemente aplicada e inevitável quando as regras são quebradas. Para aqueles que fazem o seu trabalho ela é bem-vinda porque ajuda a evitar que outros os impeçam de trabalhar ou de agir ou de cumprir e desempenhar as suas próprias tarefas.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 20 DE OUTUBRO DE 1967  
EMISSÃOI

Remimeo

N.º 17 DA SÉRIE DE ADMIN KNOW-HOW

**CONDIÇÕES, COMO AS ATRIBUIR**

Cada posto e parte duma organização deve ter uma estatística a qual mede o volume do produto desse posto. O chefe dessa parte tem a estatística do posto.

Cada posto ou parte de uma organização tem um produto. Se não tem qualquer produto é inútil e está a mais.

Um Secretário Executivo tem os produtos da sua parte. O primeiro produto de um Secretário Executivo é, naturalmente, a sua parte das divisões da organização. Se essa parte em si não existe, então o Secretário Executivo é claro que não tem estatísticas como tal, mesmo que muito ocupado, portanto não é um Secretário Executivo, apesar do título. Isto também é *verdadeiro* para um chefe de departamento, de secção ou de unidade. Não se pode na verdade ser um encarregado se a coisa a cargo não existe. Além disso, as coisas que não existem não podem ter produto.

Todo o fundamento lógico (ideia básica) do esquema de uma organização é uma unidade de 3 que são:

↓  
THETAN  
MENTE → CORPO → PRODUTO.

Na Divisão Um, o Secretário do HCO é o theta, O Departamento Um é a MENTE, o Departamento Dois é o CORPO e o Departamento Três o PRODUTO. O mesmo modelo vigora para cada divisão.

Também deve vigorar para cada departamento e, abaixo dele, para cada secção e unidade.

E acima destes vigora para uma parte da organização.

Na parte do HCO da organização temos o Secretário Executivo do HCO como theta, a Divisão Executiva (7) como MENTE, a Divisão Um como corpo e a Divisão 2 como PRODUTO.

E assim por diante nas outras partes da organização. Há sempre:

↓  
THETAN  
MENTE → CORPO → PRODUTO.

Agora se souber, compreender e puder aplicar isto, poderá não só planear ou corrigir uma organização ou qualquer das suas partes, mas também atribuir condições

correctamente. Você precisa de dados obtidos de inventários, de contagem de itens ou das estatísticas atribuídas e obtidas.

*Não* basta seguir gráficos. Esse é um método preguiçoso, preguiçoso, preguiçoso de falta de confronto quando usado sozinho. Os gráficos podem ser falsificados, podem estar demasiado fixados numa só coisa e ignorarem outras, a não ser que você leia *todos os* gráficos da parte da organização em que está interessado.

Os gráficos são um *bom indicador* e devem ser usados sempre que possível. MAS também temos que ter em mente que é necessário que TODOS os gráficos sejam totalmente exactos em termos de atribuição de condições, e a atribuição de Condições o mais exacta possível, e ainda que os gráficos se devem basear em números REAIS.

Por conseguinte, para começar, examine os gráficos. Procure os altos e baixos recentes. Depois examine as tendências (tendências para cima ou para baixo de longo prazo). Em seguida procure as discrepâncias. Tais como, registos elevados/receitas baixas, muitas cartas saídas/poucas inscrições algumas semanas depois.

O mais seguro é atribuir *de princípio* apenas condições moderadas (Emergência, Normal, Afluência, conforme as subidas e descidas dos gráficos. Isto deveria resultar em *expansão*.

Para começar a EXPANSÃO (aumento do produto) é A ÚNICA RAZÃO por que atribuir condições, por isso você espera logicamente, ao atribuir condições conforme os gráficos, obter *expansão*.

Se depois de algum tempo (semanas ou meses) você vê que *está* a obter expansão, continua a atribuir condições por gráficos. Um Secretário Executivo também inspecionaria as áreas físicas de Perigo e Afluência, como rotina.

**PORÉM** tomemos o caso inverso. Você atribui condições por gráficos (com inspecção para Perigo e Afluência) e aquilo a que atribui as condições NÃO expande!

Bom, agora há trabalho a fazer. Há qualquer coisa de errado.

A primeira coisa que pode estar errada é que aquilo a que está a atribuir condições na verdade não existe. O Director de Comunicação não tem um Departamento de Comunicações. Dispõe apenas de um mensageiro/operador de telex, não tem forma de manejar as suas outras funções departamentais e atende ele próprio o telefone.

Portanto, não havendo Departamento INDEPENDENTEMENTE DE OUTRAS RAZÕES ("não consigo obter staff", "as receitas são muito baixas", "não há acomodações") fulmine-o com uma condição de Não Existência. Porque obviamente ele não existe como Director de Comunicações, visto que não tem Dept. de Comunicações (Não Existência também se atribuí por NÃO UTILIZAÇÃO ou NÃO FUNÇÃO).

Agora, se a atribuição de Não Existência ao Director de Comunicação, sem mais nenhuma ajuda da sua parte, note-se, não resulta na criação de um Dept. de Com num prazo razoável, você conclui que ele não quer o Dpt. e atribui-lhe a Condição de Risco.

Não lhe *explique* tudo. É isso o que *ele está a fazer*, portanto para quê imitá-lo?

Não diga: "Ele está esmagado, é novo, precisa de revisão, má-língua, má-língua, matutar, matutar". ATRIBUI-LHA e pronto!

AINDA assim ele não põe ali um Dept. de Comunicação.

Você faz uma inspecção. Descobre que o Oficial de Ética não aplica a penalidade por Risco ("O Pete é meu amigo e eu..."). Desta forma, atribui ao Oficial de Ética uma Condição de Risco porque ele apanha, naturalmente, com aquilo que deixou de aplicar.

Agora eles revoltam-se e você atribui-lhes uma condição de Traição, abate os dois a tiro e preenche os postos.

Aos novos encarregados diz: "Os rapazes que vos precederam não estão agora aqui e não é provável que recebam processamento ou treino até liquidarmos certos assuntos, portanto espero que vocês façam um melhor trabalho. Começarão em Não Existência. Confio que trabalhem para sair dessa condição pelo menos até Perigo antes do fim da semana. Como acabam de entrar em posto, não se aplicam penalidades por Não Existência. Mas serão aplicadas após 30 dias. Portanto vamos criar um Dept. de Comunicação e uma Secção de Ética".

Agora, é claro, se o E/O teve que ser abatido, é imediatamente atribuída ao Dir de I&R uma CONDIÇÃO DE PERIGO completa, com penalidades, visto que essa Secção pertence ao seu Dept.

Se não existe a parte da organização do HCO (Div 7, 1 e 2), o comunicador de LRH da organização grita para a organização imediatamente superior agir. E se não há comunicador de LRH, a organização imediatamente superior deverá ver pela falta de estatísticas, ou de relatórios, ou de expansão que ele desapareceu, e agir de alguma forma.

Você dirá: "Mas isso é impiedoso! Nenhum staff..."

Bem, o raciocínio que preside a essa declaração é contrário aos factos.

A única ocasião (provado por experiência e dados reais) em que você perde staff e tem uma organização desguarnecida de pessoal é quando deixa entrar pessoas com estatísticas baixas. As pessoas com estatísticas baixas *livram-se* dos bons membros de staff. Uma organização que não consegue ter staff tem um SP lá dentro!

As organizações cuja Ética é apertada e intransigente crescem em termos de números!

Por estranho que pareça, o homem floresce apenas na presença de um ambiente que o desafie. Não é uma teoria minha. É um facto.

Se o ambiente da organização não constituir um desafio, não haverá organização.

Nós ajudamos mais do que alguma vez alguém ajudou fosse onde fosse. Somos quase supremos em termos de auxílio. Isto carrega-nos imediatamente de SPs que cometariam suicídio para evitar que alguém fosse ajudado, e isso deixa-nos escancarados como "molengões" a qualquer ser degradado que apareça. Eles estão *certos* de que não mordemos, por isso fazem tudo o que querem. Apenas condições correctamente atribuídas podem detectar e remover os SPs e os DBs.

Logo, se ajudamos tanto, devemos poder disciplinar na mesma medida. O auxílio quase supremo só pode ser concedido com disciplina quase suprema.

A tech só pode permanecer ela própria quando a Ética é correcta e impiedosamente aplicada. Uma admin como a nossa tem que ser de alto nível, visto que as nossas organizações manejam o artigo mais elevado: a própria vida. Contudo a nossa admin só funciona quando a tech está DENTRO. E a nossa tech funciona apenas se a Ética estiver dentro.

A nossa meta não são alguns clientes dos psiquiatras mas sim um universo clarificado. O que é que ISSO exige?

O confronto mínimo que existe é o Confronto do Mal. Quando um ser vivo está fora da sua própria valência e na valência de uma figura completamente má ainda que imaginária, temos um SP. Um SP é um caso de não-confronto porque, como não está na sua própria valência, não tem um ponto de vista a partir do qual apagar qualquer coisa. Um SP é apenas isto.

CONTUDO, a quantidade de estrago que um SP pode causar conscientemente nota-se facilmente, quanto mais não seja nas guerras selvagens e cruéis deste planeta.

Um executivo que não pode confrontar o mal está já a caminho de se tornar supressivo.

Ao lado do caso "doçura e luz" (pessoa aparentemente serena mas totalmente esmagada) está a condição totalmente avassalada a que chamamos SP (pessoa supressiva).

É tão *fácil* viver num conto de fadas onde nada de mau nunca acontece. Uma pessoa tem a imagem de uma simpática velhinha de pé no meio de uma batalha de gangsters com cadáveres pelo chão e as paredes salpicadas de sangue a dizer: "É tão engraçado; é apenas uma brincadeira de miúdos com pistolas de brincar".

O membro de staff com estatísticas baixas que nunca as sobe está a fabricar estatísticas baixas. Não está inactivo. É uma atitude complacente dizer: "Ele não está a trabalhar o suficiente". A pessoa com estatísticas baixas crónicas está a trabalhar MUITO ARDUAMENTE para manter as estatísticas BAIXAS. Quando sabemos isto podemos atribuir condições e fazer COM que a organização expanda.

Quando as estatísticas NÃO sobem, baixa a Condição. Tarde ou cedo se encontrará a condição REAL aplicável.

Inversamente, se subir as condições, também alcançará a condição aplicável. Alguns membros de staff estão em *Poder* crónico. Quem lho terá atribuído? Assumem um posto e as estatísticas sobem a pique. Bom, medir apenas as estatísticas do posto assumido isso como condição sua é falso, porque a sua condição pessoal é e sempre foi Poder. E se é Poder, então deve ser-lhe atribuída a sua condição pessoal.

*Isto* é muito fácil de ver.

MAS o que dizer de um membro que, quando assume um posto a estatística cai?

Mais vale atribuir-lhe também essa condição. Porque, tal como o que está em Poder *trabalha* para manter as estatísticas altas, o que está na condição baixa, quer nos

preocupemos em confrontá-lo quer não, trabalha também e é igualmente aplicado a fazer cair, não só as estatísticas do seu próprio posto, mas também as dos postos adjacentes ao seu! Portanto ele está pelo menos na Condição de Risco, visto que se o posto estivesse vago estaria apenas em Não-Existência! E como alguém próximo desse posto poderia fazer alguma coisa por ele, até poderia chegar a uma Condição de Perigo, mesmo totalmente deserto.

## DISCREPÂNCIAS

Quando há discrepâncias entre os gráficos de estatísticas, ALGUM dos gráficos é falso.

Se descobrir um gráfico falso, atribua a quem o falsificou consciente e intencionalmente a Condição de Risco, porque essa acção é muito pior do que um incumprimento.

E seria bom estar atento à área onde foi originado o gráfico falso, pois contém um tigre. Só uma inspecção física mais minuciosa (ou uma Comissão se estiver longe) revelará que OUTROS crimes estão a ser aí cometidos. Existem sempre outros crimes quando se obtém um relatório falso. A experiência ensina que é assim se realmente procurarmos.

## RECIPROCIDADE

É mais do que política assente que uma pessoa cai na condição que falha em atribuir e em fazer vigorar correcta e rapidamente.

É uma espécie de lei natural. Se você permite que os seus executivos cometam erros e permaneçam, digamos, numa Condição de Perigo e não lha atribui nem os manda aplicá-la, eles irão de certeza colocá-lo numa Condição de Perigo, quer seja atribuída ou não.

Lembre-se *disto* quando o seu dedo hesitar no "gatilho".

A lei *natural* tem origem neste facto surpreendente.

Há muito, muito tempo não aplicámos a Ética. Errámos. E toda a raça entrou nas dificuldades em que se encontra ainda hoje.

Se queremos viver neste universo em absoluto, teremos que pôr Ética nele e limpá-lo.

"Se isto é ou não fácil de confrontar, não está em causa. A horrível verdade é que o nosso destino é MUITO menos confrontável!"

Agora temos que ter uma tech muito hábil para nos levar para fora disto. E asseguro-lhes que a tech nunca estará dentro nem nos beneficiará se:

1. Não pusermos a Ética dentro, e
2. As organizações de Cientologia não expandirem a um ritmo regular.

Só então poderemos ser livres.

Portanto, isto é como e PORQUÊ se atribuem e fazem aplicar condições. É o único caminho para que finalmente todos triunfemos.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBRAD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

HCO PL DE 22 DE OUTUBRO DE 1962

CenOCon  
Franchise  
Campo

REEMISSÃO SERIES (2)

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES DE CIENTOLOGIA  
(Reemissão do Boletim do HCO de 21 de Setembro de 1958)

Uma organização é constituída por vários terminais e linhas de comunicação unidas por um propósito comum.

As acções de uma organização podem todas ser classificadas sob o título “movimento e mudança da partícula”. Para analisar um posto, um departamento ou uma organização, faça uma lista de cada partícula que ela maneja (tipos de corpos, tipos de comm ou qualquer outro item) e siga cada item desde o ponto em que entra no posto, departamento ou organização, até ao ponto em que sai. Se uma partícula não é *devidamente* manejada e encaminhada, há uma confusão ou um impasse. Formar uma organização exige mais do que teoria. Há que inspecionar e listar as partículas e obter as suas rotas e desejadas mudanças de carácter na rota. Então há que verificar a existência de terminais e linhas de comm para receber, mudar e fazer progredir a partícula. Todos os tipos de partículas pertencem a alguém, são manejados de alguma maneira, vêm de algures de e vão para algures. Não há qualquer confusão quando existem linhas, terminais e acções para cada tipo de partícula.

São precisos julgamento e decisão em cada posto do pessoal. Se o manejo de itens é só “detalhes insignificantes” então, da mesma maneira, o homem seu semelhante é um “detalhe insignificante”.

Não há trabalhadores numa organização de Cientologia. Todos nós somos os gestores destas partículas.

Rotas de manejo não são ordens para manejar, mas direcções a seguir. Uma rota não é necessariamente correcta para todos os casos. Ela é correcta só para a maioria dos casos. Pessoas supressivas, robôs não podem manejar a vivência. As organizações e civilizações de robôs fracassam. Elas só *parecem* trabalhar, como o império comunista *parece* trabalhar, até que você descobre que toda a gente está a morrer sofrendo dentro dele. Uma organização *perfeita* não é uma máquina, mas um padrão de acordos. Uma rota é apenas um procedimento *concordado*. Não só é quebrado às vezes, mas deverá ser de vez em quando. Ou os terminais envolvidos fazem o acordo ou a rota não funciona. Uma rota entre terminais, com que nunca concordaram, não é uma rota mas um labirinto. As pessoas aderem a postulados que podem compreender e apreciar. Portanto uma rota e manejo começam com uma partícula, desenvolvem-se com uma teoria, ganham vida com um acordo e continuam a funcionar por causa de julgamento e decisão.

O roteiro, as linhas de comm, o padrão de uma organização não fazem o trabalho. O trabalho é feito por seres viventes que usam bom senso e perícia. O padrão organizacional só torna o trabalho mais fácil e minora confusão e sobrecarga. Governos, exércitos, grandes agências de pesquisa reduzem-se a rotas e títulos. Eles não trabalham. Eles não fazem o trabalho. Eles não permitem nenhuma equação humana. Por isso, sociedades escravas (compostas apenas de rotas e terminais irracionais) acabam sempre batidas por povos livres. Há um ponto em que rotas e procedimentos exactos se tornam impraticáveis,

assim como há um ponto, face a um volume de trabalho, que a individualidade e falta de um grupo de trabalho torna impraticável. Uma organização óptima nunca é a rigor qualquer dos dois. Individualismo total e mecanização total são igualmente impossíveis. Logo, se você ou o seu departamento ou organização parecem estar muito fortemente inclinados para qualquer dos dois, grite, não fale. Uma má organização o despedirá e você pode fazer algo mais lucrativo. Uma boa organização o ouvirá. MAS tenha sempre uma ideia *melhor* do que a que está em uso. Murmurar, recusar-se a trabalhar não funciona. Uma ideia melhor, discutida com os terminais de ambos os lados, posta por escrito de forma concisa e submetida, será posta em acção numa boa organização. Está claro, há sempre a possibilidade da nova proposta de manejo atrapalhar algo a engrenagem noutro lugar. Se o fizer, você tem o direito de saber.

Uma "organização" não consegue que o trabalho seja feito como um plano ordenado ajuda os seus terminais a conseguir que o trabalho seja feito. O pessoal, individualmente, faz o trabalho. Uma organização pode ajudar ou estorvar a conseguir que o trabalho seja feito. Se ajudar, é bom. Se estorvar, ela deverá ser completamente examinada.

Uma organização pode trabalhar completamente em termos de "lavar a sua própria roupa". Todo o trabalho feito é o trabalho gerado no interior da loja por rotas irreais e mudanças estranhas de partículas. Este é um governo dos meados do Século XX. A sua melhor perícia é assassinar, o que na sua profundidade ele torna legal.

Uma organização totalmente democrática tem mau nome em Dianética e Cientologia, apesar de todos se manifestarem de acordo com isso. Foi descoberto através de verdadeira experiência (L.A. 1950) que, grupos de pessoas chamadas a seleccionar um líder entre eles por nomeação e voto, seleccionavam regularmente apenas os que os matariam. Eles seleccionam os faladores de grandes feitos e ignoram os fazedores. Eles parecem seleccionar infalivelmente homens de perícia comum. Isso nunca é bastante para um líder e os povos sofrem da sua falta de compreensão. Se você tiver ocasião de eleger um líder para o seu grupo, não seja "democrático". Compare os registos como segue: pegue na pessoa que é um bom auditor, não só o que diz que é. Pegue na pessoa que tem um bom, mas não necessariamente o mais alto, perfil e QI. Pegue na pessoa que pode conceder entidade a outros. E olhe para a relativa serenidade e eficiência de qualquer situação de comando passado que possa ter tido. E mesmo assim você está a arriscar-se. Então eleja sempre temporariamente e reserve-se ao direito de revogação. Se a primeira acção dele é despedir pessoas, revogue-o imediatamente e encontre outro líder. Se a organização prosperar prontamente, mantenha-o e confirme a eleição através de uma segunda. Se a abundância da organização cai dentro de mais ou menos um mês, demita-o e encontre outro. A popularidade é de algum critério, mas só pode ser criada para uma eleição, como nos E.U.A. Seleccione numa eleição ou por selecção como executivo a pessoa que pode conseguir trabalho feito. E uma vez confirmado, obedeça-lhe ou mantenha-o. Ele é raro. Mas cuidado com estes rapazes e meninas de procedimento parlamentar que conhecem todos os processos legais e de desperdiçar tempo, mas que seja como for nunca realizam nada excepto caos. Um líder qualificado, bem sucedido vale um milhão de impressionantes campónios. As democracias *odeiam* cérebros e perícia. Não entre naquela rotina. Na Guerra Entre Estados nos E.U.A. as companhias de milícia elegiam os oficiais sem grande sucesso em batalhas. Finalmente aprenderam depois de dezenas de milhares de vítimas que era perícia e não popularidade que contava. Porquê ser uma vítima? Aprenda primeiro. A democracia é só possível numa nação de claros, e até eles podem cometer erros. Quando a maioria rege, a minoria sofre. Os melhores sempre são uma minoria.

## QUAL A SUA FUNÇÃO?

Qualquer coisa numa organização é trabalho seu, se ao fazê-lo minorar a confusão.

Estando você exactamente no posto e usando suas linhas de comm exactas minora a confusão. *Mas* deixar de usar outro chapéu que não o seu de vez em quando, pode provocar mais confusão do que estar exactamente em posto.

A pergunta quando você vê o que terá que manejar algo que não é seu é: "causará menos confusão manejar isto do que atirá-lo para as suas próprias linhas?"

Exemplo: um preclar que anda à procura de alguém que lhe venda um livro. Você vê o. O funcionário das vendas de livros não está lá. Os livros sim. Agora qual é a resposta? Você irá criar um pouco confusão se lhe entregar um livro, levar o dinheiro e o der depois às vendas de livros. Você criará confusão para seu próprio posto e organização se andar à caça do "terminal de vendas de livros". Você criará um sentimento de descortesia se não ajudar o preclar a obter o livro. Responda decidindo o que é menos confuso. Você descobrirá por experiência que pode criar confusão manejando partículas de outrem, mas também descobrirá que pode criar confusão não as manejando na ocasião.

O único erro real que você pode cometer ao manejar partículas de outro é não lhe dizer verbalmente ou por escrito *exactamente* o que fez. Você roubou o chapéu dele por um momento. Bom, devolva-o sempre.

Lembre-se, numa organização de Cientologia potencialmente cada Cientólogo do pessoal não usa só o seu próprio, mas todos os chapéus da organização. Ele tem que saber fazer mais trabalhos do que o seu próprio. Particularmente os trabalhos adjacentes ao posto dele. Ele tem frequentemente que fazer mais trabalhos do que o seu próprio, porque esses trabalhos têm que ser feitos e ele vê isso. Um não membro de uma organização de Cientologia está apenas limitado ao que pode fazer na organização por falta de saber. Mas essa limitação só é aplicável a instrução e audição. Mas um Cientólogo pode ter que desempenhar qualquer função no local incluindo a minha. E outros podem desempenhar a função dele de vez em quando.

Um membro de pessoal obtém trabalho feito de, (1) o seu próprio posto, (2) o seu departamento, e (3) toda a organização.

As pessoas que estão sempre fora das linhas e fora do posto não estão a fazer o seu próprio trabalho. Quando encontramos alguém sempre fora do posto e a chatear, sabemos que, se olhamos para o posto *dele*, encontraremos um ninho de ratos. Assim aqui também há extremos.

## COMO MANTER O SEU POSTO DE TRABALHO

A sua função é a sua função. É para ser desempenhada. Conheça-a, compreenda-a, faça-a. Torne-a real. Se não é real a culpa é sua, uma vez que é você que lhe pega e a clarifica com um Executivo. Se ele não a corrige para que você a possa fazer, a culpa ainda é sua caso não for feito.

Você mantém um posto de trabalho numa organização de Cientologia fazendo seu trabalho. Não há mais política nenhuma envolvida. Assim faça seu trabalho e terá um posto de trabalho. E assim é que é.

Mas em posto ou fora, nós só falhamos quando não ajudamos. O "público" só nos refuta quando não ajudamos ou quando deixamos de responder às suas perguntas. Logo nós temos dois dados estáveis nos quais operamos, quer estejamos em posto ou não:

**AJUDE AS PESSOAS!  
RESPONDA ÀS PERGUNTAS DAS PESSOAS EXACTAMENTE!**

Quando não o faz você deixa toda a gente em baixo.

**LIMPEZA DAS INSTALAÇÕES**

**-O PÚBLICO CONHECE -NOS PELO NOSSO MEST-**

Uma parte do chapéu de todos é manter uma boa imagem nas pessoas de, gabinetes, salas de aula, instalações.

Mantenha a sua escrivaninha e o seu Mest limpo e em ordem. Isso ajuda.

E quando você vê coisas quebradas, estragadas ou sujas, concerte-as ou limpe-as ou se você não puder, grite como o diabo para as linhas correctas de comm.

**O SISTEMA DE DESPACHO**

O Sistema de Despacho não está lá para o atormentar, mas para o ajudar.

Excepto quando você tem que ser rápido, *nunca* use um telefone interno para outro terminal. E nunca escreva um despacho e o apresente estando você ao mesmo tempo nalgum outro ponto. Isso é "fora da linhas" da mesma maneira que um telefone é "fora de linhas". Um bom uso das linhas da organização reduz a confusão. O outro sujeito está ocupado, também. Porquê interrompê-lo desnecessariamente com rotina que deve usar as linhas. Você obterá usualmente uma resposta no mesmo dia ou pelo menos dentro de 24 horas. As linhas de comm da organização são satisfatórias. Elas possibilitam este pequeno punhado de nós obter mais coisas feitas nesta sociedade do que qualquer outra organização na Terra em termos de verdadeira realização.

Uma linha de comm pode ser obstruída de várias maneiras. A principal dentre elas é o uso de *entheta*. Pergunte a si próprio antes de entheta entrar nas linhas: São más notícias, mas é necessariamente importante? Outra é uma *sobrecarga*. Tráfego em demasia obstrui uma linha. Um despacho muito longo não é lido. Outra é dados insuficientes. Isso só pode obstruir completamente uma linha. São precisos mais despachos para descobrir o que está a acontecer. Outra maneira é a própria linha. Isto obstrui o terminal. A maneira final, em classes grandes, de esmagar uma linha de comm é pôr *dados erróneos* nela.

A última é uma aversão favorita das pessoas da Cientologia. Geralmente a sua forma é "toda a gente sabe". Exemplo: "Eles dizem que o George está a fazer um mau trabalho", ou "Ninguém gostou do último boletim informativo". A réplica apropriada é "Quem é Toda a gente?" Você verá que era uma pessoa que tinha um nome. Quando você tem dados críticos omita a generalidade "toda a gente".

Diga quem. Diga onde. Caso contrário, você formará um mau dado para alguém. Quando as nossas acções são ditas impopulares a pessoa ou pessoas que o dizem têm nomes.

#### EM RESUMO

Um posto numa Organização de Cientologia não é um trabalho. É uma confiança e uma cruzada. Nós homens e mulheres livres, provavelmente os últimos homens e mulheres livres da Terra. Lembre-se, teremos que voltar à Terra algum dia não importa o que nos “acontecer” a nós. Se não fizermos um bom trabalho *agora*, podemos nunca mais ter outra oportunidade.

Sim, eu estou seguro que é assim.

Logo nós temos uma organização, nós temos um campo que temos que apoiar, nós temos uma oportunidade.

Isto é mais do que tínhamos a última vez que a cortina da noite começou a cair sobre a liberdade.

Portanto estamos a aproveitar esta oportunidade.

Uma organização como a nossa é a melhor oportunidade para obter o máximo. Por isso estamos a fazê-lo!

L. RON HUBBARD

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 16 DE ABRIL DE 1965  
EMISSÃOIII

NÃO-Remimeo  
Geral

*TODAS AS DIVISÕES*

**MANEJAR O INDIVÍDUO DO PÚBLICO**

Aprendemos à nossa custa que nunca se pode pedir a um indivíduo do público que DECIDA ou ESCOLHA.

Ao examinar experiências que tivemos, vi finalmente que havia um dado oculto do qual não tínhamos consciência nas nossas organizações, principalmente ao manejar o público. Finalmente desenterrei-o e aqui está:

**PARA DECIDIR A PESSOA TEM QUE COMPREENDER.**

Ao examinar a nossa grande carta da organização, pode ver-se claramente que Compreensão está acima do ponto de entrada do público em processamento.

Exemplo: a Partícula A é oferecida ao Sr. J. Ele pode aceitá-la só porque lhe é oferecida. Nem sequer tem de percebê-la ou falar sobre ela ou reconhecer qualquer condição. Basta ver duas coisas: (a) que é oferecida por alguém ou algo (*fonte*), e (b) que a Partícula A *existe*. Tudo o que há a fazer é mostrar-lhe onde obtê-la e que existe. Isto é aceitação sem decisão. Portanto, ele pode tê-la.

Exemplo: a Partícula A ou a Partícula B são oferecidas ao Sr. J. Agora temos uma situação completamente diferente. O Sr. J tem de *comparar* a Partícula A com a Partícula B para ver qual é a melhor. Portanto, ele tem que ver de onde vem cada uma delas (*fonte*), que cada uma *existe*, estabelecer a *condição* de cada uma, *comunicar* com elas e sobre elas, *percebê-las*, relacioná-las uma com a outra (orientar-se), *compreendê-las*, *esclarecer*-se e finalmente decidir (estabelecer o seu próprio *propósito*). Se puder fazer isto, o Sr. J pode escolher o que deverá ter, se A, se B. Se o Sr. J não puder fazer todas estas coisas, fica avassalado, confuso e não escolhe nenhuma. Foi pedido ao Sr. J que saltasse uma porção de níveis. De facto, os Srs. Js comuns, quando são inexperientes, ou até não tão inexperientes, precisariam ter um Certificado de Grau IX para obter um Certificado de Grau I. E isso é obviamente impossível.

A porta é, então, completamente *barrada* à maioria das pessoas para *qualquer* departamento ou função ou organização, para não falar da promoção e contabilidade.

A moral é evidente. Nunca peça a ninguém do público ou da área para Decidir ou Escolher.

Apague do nosso padrão da organização "O que é que deseja, Sr. J?" Não pergunte que curso, que insígnia, que livro ou que auditor ou que porta ou quando quer começar seja o que for, ou qual a porta ou que caminho ou que cartão de membro.

Cultive completamente no staff uma abordagem didáctica mas agradável. "O seu intensivo começa...". "Este é o seu próximo livro..." "O seu próximo curso deve começar em..." "Vá até à terceira porta". "Vejo que é um pc. Pode subir até ao segundo andar..."

Elimine até o banal "O que é que deseja?" ou "O que posso fazer por si?", pois até isso cria confusão.

Exemplo: a menina N ouviu falar de processamento. Ela quer um pouco. Nunca *decidiu* que o quer. Apenas quer um pouco. Agora, pedir-lhe que decida *seja o que for* acerca disso enfraquece esse propósito. É um propósito fraco, vacilante. Não lhe pergunte se ela quer um livro ou treino ou uma insígnia ou qualquer outra coisa. Diga-lhe unicamente "Ah. Você quer processamento. É uma boa coisa. Esteja aqui na Segunda-Feira e traga o dinheiro". É tudo. Por amor de Deus, não lhe *venda* processamento ou livros ou horários alternados, nem lhe pergunte se pode pagar, ou algo assim. Esse querer é frágil, na melhor das hipóteses. Não a esmague! Se ela timidamente disser: "Eu só tenho *este* dinheiro", diga "Óptimo. Traga-o; pode ficar a dever o resto. Esteja aqui na Segunda-feira".

Resumindo, FAÇA COM QUE a Menina N. SE SINTA CORRECTA por QUERER, intensificando assim esse desejo. Faça-a CORRECTA quando ela fala de dinheiro. Assim, estando correcta, pode vir na Segunda-feira. É simples. Mesmo que ela trabalhe, todas as hipóteses indicam que virá.

Quando chegar ela diz: "Sou a Menina N. Estou aqui para o meu processamento". A Recepcionista TEM de dizer: "Ah! É a menina N. Óptimo. Ali está o guiché da Contabilidade. Inscreva-se lá". A Contabilidade diz: "Aqui está o formulário. Assine aqui. Leve-o" Por aqui, leve o formulário para a Sala.... A Recepcionista diz: "Por aqui menina N.". Em Orçamentos dizem: "Deixe-me ver o recibo da Contabilidade. Óptimo. Está bem. Já alguma vez recebeu processamento? Não? Bom, vai já recebê-lo. Por aqui, por favor. O seu auditor espera-a". O auditor diz: "Aqui, por favor". Ajusta a cadeira do pc, etc., senta-se e diz: "Começo de sessão!". E no fim diz: "Esteja nesta sala às x horas para a próxima sessão. E assim por diante. Quando ela obtém o Certificado do Grau é-lhe dito: "Isto quer dizer que você é um preclar no Grau 1. Compre o livro x na Recepção. Dir-lhe-á tudo sobre o Grau II". Ao longo de tudo isto a Menina N. é unicamente sujeita a 8C. A promoção geral disse-lhe o que ela devia querer dizendo que podia tê-lo. Ela expressa o desejo. As pessoas da organização dizem: "É uma boa coisa querer isso. E pode tê-la". E entregam-lha.

É tudo.

Tal como nunca perguntaria a um pc que comando deseja, nunca peça ao indivíduo do público que decida.

Pode ensinar-lhes *seja o que for*, principalmente a verdade. Mas nunca lhes peça que decidam.

Subindo nos graus através do processamento, esta pessoa em breve começará a ver e a estar ali, a compreender e a decidir. E vai certamente decidir que é uma Cientologista, pois isso é sempre verdade!

Isto é uma nova tech de admin.

Vocês vão ver-nos eliminar agora todos os pedidos de escolha em toda a promoção e em todo o encaminhamento do público numa organização. Se o fizermos, obteremos belos êxitos.

## O FUNDAMENTAL

Existe aqui uma coisa ainda mais fundamental em acção. E é bastante surpreendente.

Você não pode conseguir um fluxo sem acordo. Examine o seu triângulo de ARC e verá porquê.

*Esta* é a razão porque o tráfego de uma organização não *flui* quando a política está fora ou não está formada.

Por isso é que qualquer política, concordada, é melhor do que pontos de decisão individuais nas linhas de fluxo.

Não é que as pessoas não possam decidir nas organizações. Claro que podem. *Mas é que quando* um membro do staff toma uma decisão individual não ditada pela política, o fluxo *pára*.

Por isso todas as linhas de fluxo e de tráfego incluindo pessoas, dinheiro e despachos fluirão suave e rapidamente só na medida em que as decisões que possam ser tomadas façam também parte da política e sejam decisões simples.

## A RAPIDEZ DO FLUXO DA PARTÍCULA DETERMINA POR SI SÓ O PODER.

Assim, o poder de uma organização, a sua esfera de influência e domínio, tudo é regulado pela *velocidade* do fluxo dentro e fora de uma organização!

E uma partícula da organização, dentro ou fora dela, (promoção, livros, gente, dinheiro) fluem tão rapidamente quando forem livres de pontos de decisão independentes e sem acordo.

Exemplo: uma linha de fluxo pode ir para A ou para B. A não ser que a política diga: "Se for acima de 80 vai para A, se for abaixo de 80 vai para B", a partícula fica sujeita a uma decisão que não está coberta pela política e o fluxo *pára*.

Você pode ter uma porção de escolhas numa linha de comunicação de tráfego, mas *nenhuma* pode ser uma escolha ao acaso feita por um indivíduo naquele momento. O fluxo irá parar, não porque a decisão seja errada, mas porque o próximo ponto do fluxo não a conhece realmente e assim não a pode manejá-la, a não ser lentamente ou parando-a, mas não seja para reflectir.

Uma organização cheia de *pontos de decisão* individuais, não abrangidos pela compreensão do grupo, não é de todo uma organização e irá fracassar. Trata-se é de um grupo de indivíduos que trabalham com propósitos cruzados, cada pessoa O.K., mas a força combinada da "organização" é somente a de uma pessoa num estado de confusão!

Quando o público *também* solicitado a decidir se deve entrar para uma organização cheia de pontos de decisão individuais, obtém-se um colapso total.

O novo Organograma ultrapassa tudo isto. Tem as escolhas ditadas pela política e forma e fórmula da organização. Assim pode crescer, será fácil trabalhar nela e permanecerá um lugar alegre, a não ser que alguém introduza alguns novos pontos de decisão que não estejam no quadro. O resultado será de fluxos parados, ausência de tráfego, ausência de dinheiro, ausência de organização.

Nunca introduza um "ponto de decisão individual ao acaso" num quadro! Essa é a moral.

Então todo o staff pode olhar e ver facilmente o que foi decidido e onde.

Um ponto de decisões múltiplas pode funcionar desde que todas as decisões a serem tomadas já sejam conhecidas de todos. Veja o exemplo de um comunicador. Ele tem que tomar muitas "decisões" que são conhecidas com antecedência. Para que cesto vai qual despacho? Esta é uma "decisão" múltipla fácil, desde que o organograma seja de fácil leitura e que o staff o compreenda e esteja a fazer o trabalho para o qual foi empossado. A linha pára quando os postos se cruzam, quando não estão a ser manejados ou num "ponto de decisão individual" que, em seguida, não é fácil de reconhecer pelo staff.

Este foi o problema principal ao elaborar o organograma de 1965. Pela primeira vez, até o meu próprio posto estava a ser clarificado por causa da necessidade da decisão ser reconhecível. Cada posto do quadro é assim. E foi tudo elaborado. Não teria sido elaborado de todo se eu não tivesse descoberto algumas das mais fundamentais fórmulas deste universo. O padrão usado manteve uma organização 80 triliões de anos, acredite-se ou não. E a isso foram acrescentadas algumas leis muito básicas que tinham sido negligenciadas por esse grupo e que causaram a sua queda final: não se podia corrigir a si própria!

Na realidade nós não somos radicalmente mudados pelo organograma, pois todos os nossos costumes também funcionam nele.

Mas ele fluirá e prosperará se as decisões a serem tomadas já forem conhecidas. Exemplo: uma decisão de uma disputa de contas = depositar o total na Conta de Reservas de Pagamentos, resolver a conta e depois pagar o valor correcto. Exemplo: a política diz Estudantes Azuis. Eles parecem ser cor de água-marinha e não azuis. Informa o Departamento de Inspecções e Relatórios com todos os dados. As Inspecções e Relatórios inspecionam e informam o Gabinete de L. Ron Hubbard, e a política é ajustada em todos os lugares. Agora podemos manejá-los cor de água-marinha; ou assegurar que o Gabinete de Avaliações seja proibido de usar óculos de sol enquanto estiver a fazer avaliações! E enquanto a política estiver a ser ajustada, seguimos a política conhecida até ser ajustada.

Francamente, o padrão do organograma de 1965, conforme publicado, fornece todas as funções (hats) de encaminhamento e por isso as "decisões" já são visíveis. Se um fluxo se amontoa, um cesto fica cheio ou surgem problemas, temos uma sobrecarga ou ausência ou a introdução de um "ponto de decisão individual".

Longe de privar alguém da auto-determinação, o quadro de 1965 é acolhido com suspiros de alívio. Eu mesmo fiquei contente por incluir nele o meu próprio trabalho. A sala toda se iluminou quando cognitei: "Céus, isto é o que todos estão a tentar fazer comigo; tornar-me num ponto de decisão individual!"

Cada um coloca os seus *cestos* e as suas "*mãos*" nas linhas e *age* dentro das linhas. Não coloca as suas decisões nas linhas, pois estas vão atingi-lo! Um postulado ou uma decisão é uma coisa muito próxima da identidade de um thetan! Isso confunde-o e fazem-no sentir-se pessoalmente *atingido* pelas comunicações, momento em que tem de decidir de novo em cada uma delas. Se a decisão já está lá, A ou B, ele pode *então* conduzi-la com as "*mãos*" e não *consigo* próprio. Se está sempre a decidir ao acaso e de novo, deixa-se levar por fim a si próprio pela linha de comunicação abaixo e sai do posto! Um thetan pode manejar um grande volume de acções desde que não tenha que tomar uma decisão estranha ou nova em cada acto. Nas organizações, podemos ver *quem* está a tomar decisões individuais novas, pois esta pessoa tem que trazer cada um dos seus próprios despachos pessoalmente. (Chamamos a isto "trazer um corpo"). Ele também se encaminha a si próprio! Só um mensageiro de comunicações envolvido apenas com "*quem*" e "*onde*", pode fazê-lo com segurança, pois as suas decisões são conhecidas com antecedência. Portanto ele pode mover-se pelas linhas impunemente. Note que ele só pára quando tem de ver quem foi para onde, e porque ele não foi informado! De outra forma, um mensageiro pode passar através do fogo e da guerra impunemente sem uma pausa, desde que o "*quem*" e o "*onde*" sejam conhecidos. Assim que o tipo de Investigações não pode ao mesmo tempo ser de Comunicações sem ficar meio louco. Mas o de Investigações, com a sua preparação de "*quem* e *onde* procurar" também se pode mover rapidamente! Eles (pessoal de Comunicações e de Investigações) têm decisões *previamente conhecidas* inteiramente diferentes a tomar. Ambas são *quem/onde*. Mas a comunicação *quem/onde* é a estação de comunicação de uma pessoa conhecida. E a investigação *quem/onde* é composta de *tipos* de "*quens*" e de "*ondes*" *reportados*. Os propósitos são diferentes. O pessoal de Comunicações vê *quem* e *onde*, e entrega. O pessoal de Investigação vê o quê e descobre *quem* e *onde*, e informa. Outro staff tem de saber que decisões estes dois vão tomar. Outro staff vê uma obstrução de tráfego e sentir-se-á bem se um Comunicador prevê enviar um expedidor para ajudar a desfazer a obstrução. Também, vendo uma área confusa, outro staff vai sentir-se bem se um investigador aparece e descobre o quê e *quem* e dá a informação correcta para uma decisão previsível. Por isso um staff treinado no padrão de decisões que serão tomadas pelos vários departamentos, somente reclama quando alguém "verde" põe o tráfego de outrem nas suas linhas, ou avança para investigar os homens da manutenção quando é um buldogue que um pc trouxe para a sessão que está a uivar. As coisas tornam-se *previsíveis*. Vendo uma pilha de tráfego a crescer, sabe-se que um expedidor vai aparecer. Vendo um estudante a fazer blow, sabe-se que um investigador vai aparecer. Pode-se viver num ambiente *previsível*. Somente na presença de decisões imprevisíveis ficamos nervosos. Quer saber porque os tribunais wog põem as pessoas nervosas? Quem pode prever a decisão de um tribunal wog? Quem pode prever até mesmo a sentença pelo mesmo crime, de homem para homem? É o não-saber que torna o homem estúpido. Parte do conhecimento é: "Numa situação dada, o que deverá ser decidido?"

Somente um novo conhecimento das leis universais tornou possível fazer tal padrão de organização, pois as suas decisões são então básicas em cada pessoa e no universo em que vivemos. Precisamos somente de evitar dramatizações do *banco* para termos o todo.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

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 (hats) De Secretário  
Função (hat) De Comunicador De LRH  
Funções (hats) 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 da Inglaterra e o super-socialismo da Rússia reside em que no "Ocidente" ainda há empresas e no "Leste" (Rússia e China) já as aboliram. 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 fanicos. 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 estão portanto a pôr os 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 por 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 a ultrapassagem pelos chefes de uma grande organização aos chefes das suas pequenas organizações funciona na direcção da Não-existência. É realmente muito simples.

Para levar uma organização a contrair, basta ultrapassar os 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 STAFF 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 usar 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 staff usa todas as funções (hats). 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 retrair. A Rússia não permite empresas. Nunca diz ao governador da Geórgia: "Levanta as tuas estatísticas, rapazinho" deixando-o 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 por indivíduos. (Por amor de Deus não digam isto à Rússia, porque não queremos que ela cresça, digam-lhe que *deve* governar os seus 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 ultrapassar as 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 fossem 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 gerência 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 confrontar 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 conhecêrem 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 confronte. 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? Mais cinco é mais ou menos quanto gostaria de 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 staff 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 nos 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 deles próprios.

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 staff 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 manejar mais de cinco pessoas directamente (cinco membros de staff 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.

É assim que se joga 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 poder, 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 praticares e afundar-se. Se um Secretário Executivo se dirige a quinze membros do staff passando por cima dos seus Executivos, pode destruir o local, porque os membros do staff 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 a *seguir* a correcta organização dos grupos transformarão qualquer organização, um planeta, um estado, uma org numa confusão.

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

Uma organização é composta por *grupos*, 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 tendem a ser 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 seu grupo e leva-os a trabalhar menos e a sentirem-se atacados, e diminui-lhes o sentido do seu próprio poder.

Duas pessoas e um Executivo também formam um grupo, mas o Executivo não está realmente a trabalhar à 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 expandirá e terá um staff feliz.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE FEVEREIRO DE 1967

Curso de Executivo  
da Organização

*Know-how de Admin Série 13*  
**AS RESPONSABILIDADES DOS LÍDERES**

Alguns comentários sobre PODER, estar ou trabalhar perto de ou sob um poder, ou seja um líder ou uma pessoa que exerce larga influência primária nas actividades dos homens.

Eu escrevi-o deste modo usando duas pessoas verdadeiras, para dar um exemplo de magnitude, bastante para interessar e oferecer um pouco de leitura agradável. E usei a esfera militar para assim poder ser visto claramente sem restimular problemas de admin.

A propósito, o livro referenciado é um livro fantasticamente capaz.

**OS ERROS DE SIMON BOLIVAR  
E MANUELA SAENZ**

Referência: O livro intitulado

*As Quatro Estações de Manuela por  
Victor W. von Hagen, uma biografia.*

Um Livro de capa mole da Mayflower Dell. Oct. 1966.6 xelins.

Simon Bolivar foi o libertador da América do Sul, do jugo de Espanha.

Manuela Saenz foi a libertadora e consorte.

Os seus actos e sorte estão bem registados nesta biografia comovente.

Mas aparte qualquer valor puramente dramático, o livro põe a nu e motiva várias acções de grande interesse para os que lideram, que apoiam ou estão perto de líderes.

Simon Bolivar tinha um carácter muito forte. Ele era um dos homens mais ricos da América do Sul. Tinha uma verdadeira capacidade pessoal apenas dada a alguns no planeta. Ele era um chefe militar sem par na história. A razão porque ele falharia e morreria no exílio para ser depois divinizado, é pois de grande interesse. Que erros é que ele cometeu?

Manuela Saenz era uma mulher brilhante, bonita e capaz. Ela era leal, dedicada, bastante comparável a Bolívar, de longe acima da estatura do humanóide comum. Porque é que então ela viveu um desterro aviltante, teve uma tão violenta rejeição social, morreu na miséria e permaneceu desconhecida da história? Que erros cometeu ela?

**OS ERROS DE BOLÍVAR**

Libertar coisas é o inverso dum a dramatização não declarada (o reverso da medalha) da escravidão imposta pelos mecanismos da mente. A menos que haja algo para *onde* libertar os homens, o acto de os libertar é simplesmente um protesto contra a escravidão. E como nenhum humanóide é livre enquanto ser aberrado no ciclo do

corpo, é claro que libertá-lo politicamente não passa de um gesto, pois só se liberta para a anarquia da dramatização das suas aberrações SEM qualquer controlo e sem algo exterior contra que lutar; e sem a exteriorização do seu interesse, ele simplesmente se enfurece, ruidosa ou silenciosamente.

Uma vez que tão grande é o erro como os seres depravados que produziu, é claro que não há liberdade sem libertar a pessoa da própria depravação ou *pelo menos* das suas mais óbvias influências na sociedade. Em resumo, teríamos que desaberrarr um homem antes de toda a estrutura social poder ser desaberrada.

Se faltasse capacidade para libertar totalmente o homem dos seus padrões reactivos, então poderia libertar-se o homem pelo menos dos seus restimuladores da sociedade. Se tivéssemos todos os dados (mas falta da tech de Cientologia), usaríamos simplesmente padrões reactivos para estoír com a velha sociedade e depois apanhar os pedaços num padrão claramente novo. Se a pessoa não tivesse qualquer ideia de como pode ficar reactiva (e Bolívar, é claro que não tinha qualquer conhecimento nesse campo), ainda permaneceria uma fórmula funcional, usada “instintivamente” pelos líderes políticos práticos com mais êxito:

Se você liberta uma sociedade dessas coisas que se vê estarem erradas com ela e usa força para exigir o que é correcto, e se você leva adiante a decisão e eficácia continuamente sem transigir, pode, com a aplicação do seu charme e benesses, provocar uma grande reforma política ou melhorar um país fracassado.

Assim o primeiro erro de Bolívar, também muito consistente ele foi, estava contido nas palavras vitais que *você vê* no parágrafo acima. Ele nem sequer olhou nem deu ouvidos aos relatórios dos serviços de informação. Estava tão *certo* de que poderia fazer as coisas brilhar tão bem, ou lutar tão bem pelas coisas ou dar tanto charme às coisas, que nunca procurou nada errado para corrigir, até que era já tarde demais. Este é o non plus ultra da confiança pessoal redundando em vaidade suprema. “Quando ele aparecia tudo correria bem”. Não só era convicção dele, mas também a sua filosofia básica. Assim, a primeira vez que isto não funcionou, ele colapsou. Todas a sua perícia e charme foram canalizados para este teste. Só isso é que ele podia observar.

Não é para me comparar com Bolívar mas para mostrar minha compreensão disto:

Eu tive uma vez uma coisa semelhante. “Eu deveria prosseguir enquanto pudesse e quando fosse parado morreria”. Esta era uma solução bastante fácil de dizer e realmente difícil de entender até ter uma ideia do que eu quis dizer com dever prosseguir. Os meteoros prosseguem, muito, muito rapidamente. E assim eu fiz. Então um dia há tempos atrás, *fui* finalmente parado depois de incontáveis pequenas paragens por contactos sociais e família para me preparar, acabando numa marinha mais devotada a galões do que a matar inimigos, e literalmente desisti. Durante algum tempo não pude encontrar a pista do que estava errado comigo. A vida não ficou nada capaz de ser vivida até que encontrei uma *nova* solução. Por isso eu conheço a debilidade destas soluções simples. Não é para me comparar, mas só mostrar que acontece a todos nós, e não apenas a Bolívares.

Bolívar não tinha qualquer visão introspectiva pessoal. Ele só podia ter uma visão “extrospectiva” e mesmo aí, não olhava nem ouvia. Ele fazia as coisas *brilhar* bem. Lamentavelmente esse poder foi a sua ruína. Até que deixou de poder. Quando não podia *brilhar*, ele rugiu, e quando não podia rugir, provocou uma batalha. Nessa altura, os inimigos civis não eram inimigos militares, e assim não teve qualquer solução.

*Nunca* lhe ocorreu fazer mais do que magnetizar pessoalmente as coisas para saírem correctas e vitoriosas.

A sua queda foi porque ele fez demasiado uso desta capacidade simplesmente

porque era fácil. Ele era muito bom nisto. Por isso nunca procurou qualquer outra capacidade nem sonhou que houvesse qualquer outra forma.

Ele não tinha a visão de qualquer situação nem uma ideia organizacional ou dos passos preparatórios necessários à vitória política e pessoal. Ele só sabia organização militar, que era até onde chegava a sua perspicácia organizacional.

Ele foi ensinado na embriaguez da revolução francesa, notória na sua inabilidade organizacional para formar culturas, e, por fatalidade, por um professor de infância que não era absolutamente nada prático na sua própria vida privada (Simon Rodriguez, um padre destituído transformado em tutor).

Bolívar não tinha qualquer capacidade financeira pessoal. Ele começou rico e acabou pobre, uma estatística descendente de um dos homens mais ricos, se não o mais rico, da América do Sul, ao ponto de ter que lhe ser emprestada uma camisa de noite para ser enterrado como exilado. E *isto* enquanto a propriedade dos Monárquicos estava toda acessível, os maiores valores de terras e minas de América do Sul, tudo acessível à sua mão, e isso é incrível! Mas verdadeiro. Ele nunca cobrou a os seus próprios empréstimos aos governos mesmo quando chefe desses governos.

Assim não admira que encontremos mais dois erros muito reais conducentes à sua queda: Ele não *recompensou* as suas tropas ou oficiais e não apontou para qualquer solvência dos estados que controlava. Estava bem não serem pagos se houvessem longos anos de batalha à frente, uma vez que nenhuma real riqueza tinha ainda sido ganha, mas não os recompensar quando tinha tudo à sua disposição! Bom!

O limite da sua capacidade foi exigir um pouco de dinheiro para despesas correntes às igrejas que não estavam activamente contra ele no princípio, mas que os chateou sem fim, e algumas despesas domésticas.

Ele poderia (e deveria) ter reservado todas as propriedades Monárquicas e outras, para dividir entre os seus oficiais, os seus homens e os seus partidários. Elas não tinham agora nenhum dono. Esta falha custou à economia do país a perda dos impostos de todas essas propriedades produtivas (toda a riqueza da terra). Assim não admira que o seu governo, as suas propriedades taxáveis agora inoperantes ou na melhor das hipóteses regidas por um oportunista ou saqueadas por índios, fossem insolventes. Também, não fazendo esse acto óbvio, ele meteu propriedades nas mãos de inimigos mais providentes e deixou os seus oficiais e homens sem dinheiro para financiar algum apoio à própria estabilidade da nova sociedade, assim como a ele próprio.

A respeito de finanças de estado foram descuidadas as grandes minas da América do Sul, de repente sem dono, e foram então apanhadas e trabalhadas por aventureiros estrangeiros que simplesmente entraram e delas se apoderaram sem pagar.

A Espanha tinha dirigido o país com as finanças dos dízimos das minas e impostos gerais. Bolívar não só não cobrou os dízimos como deixou a terra perder valor ao ponto de não ser taxável. Ele deveria ter posto as propriedades a funcionar através de algumas mudanças e o estado a operar todas as minas Reais, uma vez que ele as tinha na mão. Não fazer estas coisas foi completa loucura, mas tipicamente humanóide.

Para esta divisão de propriedade ele deveria ter deixado tudo com os comités de oficiais que operavam como tribunais de reivindicação, sem sujar as suas próprias mãos na natural corrupção. Ele ficou duplamente exposto, pois não só não atendeu a isso, mas também foi acusado de corrupto quando alguém deitava a mão a alguma coisa.

Ele também falhou em termos de reconhecer a natureza dispersa e distante dos seus países, apesar de toda a sua cavalgada e luta por eles, e assim arranjou um governo

firmemente centralizado, e não só estados centralizados, mas também centralizando as várias nações num estado federal. E isto com um território enorme cheio de distâncias insuperáveis, selvas e desertos intransitáveis e sem correio, telégrafo, estações de muda, estradas, vias-férreas, barcos de rio ou até pontes de pedestres reparadas, depois de um atrito de guerra.

Um degrau de uma aldeia para um estado, de um estado para um país e de um país para um estado federal, só era possível nesses espaços enormes dum país onde os candidatos nunca poderiam ser conhecidos pessoalmente por toda uma larga área, e cujas opiniões nem sequer podiam circular mais do que alguns milhas de trilhos de burro, onde só a aldeia era democrática e todo o resto daí para cima nomeável, ratificando ele próprio os títulos se fosse preciso. Com os seus próprios oficiais e exércitos a controlar a terra como donos de tudo o que foi arrancado aos Monárquicos e à coroa Espanhola, ele não teria tido qualquer revolta. Teria havido umas poucas guerras civis é claro, mas poderia ter existido um tribunal para resolver as suas reivindicações finais a nível federal viajando sempre tanto por essas vastas distâncias que teria quebrado o entusiasmo por litígios, por um lado, e através de disposições de olho-por-olho dente por dente por outro lado, ter-lhe-ia dado os mais fortes governadores, se não tomasse partido.

Ele não saiu e abdicou de uma posição ditatorial. Ele confundiu a aclamação e capacidade militar com um instrumento de paz. A guerra só traz anarquia, por isso ele teve anarquia. Paz é mais do que um "comando para a unidade", a sua frase favorita. Uma paz produtiva é ocupar os homens e dar-lhes algo para fazer, algo do que eles *queiram* fazer algo e dizendo-lhes para se harmonizarem com isso.

Ele nunca chegou a reconhecer um supressivo e nunca considerou que era preciso matar, excepto num campo de batalha. Aí era glorioso. Mas alguém destruiu o seu nome e alma e a segurança de todos os seus partidários e amigos, o SP Santander, seu vice-presidente que poderia ter sido preso e executado por um guarda pessoal com um centésimo das provas disponíveis, foi capaz de subornar toda a tesouraria e população contra ele sem que Bolívar, continuamente avisado e carregado de provas, nem sequer nunca o repreendesse. E isto provocou a sua perda de popularidade e o seu exílio final.

Ele também fracassou da mesma maneira não protegendo de outros inimigos a sua família militar ou Manuela Saenz. Assim ele debilitou os seus amigos e ignorou os inimigos, só por omissão.

O seu maior erro assenta no facto de que, tendo demitido a Espanha, ele não demitiu aquele mais poderoso agente da nação, a Igreja, e nem sequer a localizou ou privilegiou um ramo separado Sul-Americano para obter lealdade nem outra coisa qualquer (excepto extorquir-lhe o dinheiro) para uma organização que continuamente trabalhava para Espanha como só ela podia trabalhar, em cada pessoa na terra num reinado de terror directo anti-Bolívar por trás da cena. Você ou suborna tal grupo ou o tira de lá quando deixa de ser universal e se torna ou é parceiro do inimigo.

Como a Igreja tinha propriedades enormes e como a tropa e partidários de Bolívar não foram pagos nem mesmo a ninharia devida aos soldados, se as propriedades da coroa fossem negligenciadas, pelo menos a propriedade da Igreja poderia ter sido apanhada e dada aos soldados. O General Vallejo fez isso em 1835 na Califórnia, um acto quase contemporâneo, sem qualquer catástrofe da parte de Roma. Ou os países sem dinheiro ter-se-iam apoderado dela. Não se deixa um inimigo financiado e solvente enquanto os seus amigos se deixam a morrer de fome num jogo como a o da política Sul Americana. Isso não.

Ele devastou os inimigos. Ele exportou os "godos" ou derrotou soldados da coroa. A maior parte deles não tinham qualquer casa excepto a América do Sul. Ele não emitiu qualquer amnistia com que pudessem contar. Eles foram deportados ou deixados morrer na "valeta", entre eles os melhores artesãos do país.

Quando um (General Rodil) não renderia a fortaleza de Callao depois do Peru ser *ganho*, Bolívar, depois de grandes gestos de amnistia, não conseguiu obter a rendição e então lutou contra o forte. Quatro mil refugiados políticos e quatro mil tropas Monárquicas, todos morreram durante muitos meses, ali bem à vista de Lima; lutaram pesadamente por Bolívar só porque o *forte* estava lutando. Mas Bolívar teria que urgentemente corrigir o Peru e não lutar contra um inimigo derrotado. A resposta correcta a um comandante tolo como Rodil, uma vez que Bolívar tinha as tropas para o fazer, era cobrir as estradas com uma fileira potencial de canhões para desencorajar qualquer surtida do forte, colocar um maior número das suas próprias tropas numa posição ofensiva distante, mas calma e confortável e dizer, "Nós não vamos lutar. A guerra acabou, imbecil. Olha os idiotas a viver de ratos quando podem sair e dormir em casa, ou ir para a Espanha ou alistar-se comigo ou simplesmente acampar", e deixar qualquer pessoa entrar e sair à vontade, fazendo do comandante do forte (Rodil) presa de toda esposa e mãe suplicante cá fora, e do desertor ou amotinador lá dentro até realmente timidamente desistir da pretensão; um homem não pode lutar só. Mas a batalha era uma glória para Bolívar. E ele foi intensamente desadorado porque a incessante canhoneada que não ia a lado nenhum, foi uma chatice.

As honras significavam muito para Bolívar. Ser querido era a vida dele. E provavelmente isso significava mais para ele do que ver as coisas realmente bem. Ele nunca comprometeu os seus os princípios, mas vivia de admiração, uma dieta bastante enjoativa, uma vez que em troca exige um "teatro" contínuo. Uma pessoa é pelo que é, não pelo que a pessoa é admirada ou odiada. Julgar-nos a nós próprios pelos sucessos é simplesmente observar que os postulados funcionaram gerando confiança na nossa capacidade. Precisar que nos *digam* que funcionou, só critica a nossa própria visão e dá uma lança ao inimigo para ferir a nossa vaidade à sua vontade. O aplauso é agradável. É fantástico ser agradecido e admirado. Mas trabalhar só para isso? E a sua ânsia por isso, o seu vício pela mais instável droga da história, a fama, matou Bolívar. Isso auto-ofereceu a lança. Ele disse continuamente ao mundo como o matar: reduzir a sua estima. Assim como o dinheiro e terra podem comprar qualquer quantidade de conspiração, ele poderia ser morto congelando-lhe a estima, a coisa mais fácil de conseguir duma multidão.

Ele teve todo o poder. Ele não o usou para o bem ou para o mal. A pessoa não pode ter o poder e não o usar. Isso viola a Fórmula de Poder. É que isso impede então os *outros* de fazer coisas se *eles* tivessem algum do poder, assim eles vêem como única solução a destruição do detentor do poder, uma vez que ele, não o usando nem o delegando, é o bloqueio inconsciente a todos planos. Por isso, até muitos dos seus amigos e exércitos concordaram finalmente que ele tinha que se ir embora. Eles não eram homens capazes. Eles estavam num pandemónio. Mas mal ou bem, eles tinham que fazer *algo*. Na situação estavam desesperados, arruinados e à fome depois de catorze anos de guerra civil. Por isso, eles, ou tinham que ter *algum* daquele poder absoluto, ou então nada em absoluto poderia ser feito. Eles não eram grandes espíritos. Ele não precisava de nenhum "grande espírito", pensou, embora os solicitasse verbalmente. Ele viu a mesquinhez deles, muitas soluções assassinas, e censurou-os. E assim detinha o poder e não o usou.

Ele não podia aguentar outra ameaça de *personalidade*.

O problema no Peru surgiu quando ele levou a melhor sobre o seu real conquistador (vindo da Argentina), La Mar, no triunfo insignificante de juntar Guayaquil à Colômbia. Bolívar desejou mostrar-se triunfante de novo e não notou realmente que lhe custou a ele e ao Peru o apoio de La Mar, que comprehensivelmente resignou e foi para casa, deixando a Bolívar o *Peru para conquistar*. Infelizmente, já tinha estado nas suas mãos. La Mar só precisava de algumas tropas para limpar um pequeno exército Monárquico. La Mar não precisava que o Peru perdesse Guayaquil, que de qualquer maneira nunca fez bem a ninguém!

Bolívar ficava inactivo quando enfrentava duas áreas de problemas; não sabia por onde ir. Assim, não fazia nada.

Mais valente do que qualquer general da história, no campo de batalha, nos Andes ou em rios torrenciais, não teve realmente a coragem necessária para confiar em mentes inferiores e assistir a asneiras frequentemente chocantes. Ele teve medo dessas asneiras. E assim não ousou soltar os seus muitos voluntariosos cães de caça.

Ele podia conduzir homens, fazê-los sentir-se maravilhosamente, fazê-los lutar e dar as suas vidas depois de adversidades que nenhum exército em qualquer outro lugar do mundo alguma vez enfrentou, antes ou depois. Mas não era capaz de *usar* os homens mesmo quando eles lho imploravam.

É um nível assustador de coragem usar os homens que se sabe poderem ser cruéis, malignos e incompetentes. Jamais teve medo que se virassem contra ele. Quando finalmente o fizeram, só então ficou chocado. Mas protegeu "o povo" da autoridade dada a homens de competência questionável. Assim ele realmente nunca usou senão três ou quatro generais de disposição moderada e capacidade altamente fora de série. Ao resto negou poder. Muito solícito ao "povo" nebuloso, mas realmente muito mau para o bem geral. E isso realmente provocou a sua morte.

Não. Bolívar era teatro. Era só teatro. Uma pessoa não pode cometer erros desses e ainda pretender pensar na vida como vida, viril e factual. Homens reais e vida real estão cheios de situações perigosas, violentas, vivas; e as feridas *doem* e a fome é o próprio desespero, especialmente quando você vê isso em alguém que você ama.

Este actor poderoso, apoiado num potencial pessoal fantástico, cometeu o erro de pensar que o tema da liberdade, e o seu próprio grande papel no palco bastava para interessar todas as horas de trabalho e sofrimento dos homens, e comprar-lhes o pão, pagar-lhes as prostitutas, matar os amantes das suas esposas e ligar as suas feridas ou até pôr bastante drama nas muito duras vidas para os fazer desejar vivê-las.

Não, Bolívar era infelizmente o único actor no palco e nenhum outro homem no mundo era real para ele.

E assim morreu. Eles amaram-no. Mas eles também estavam no palco, onde morriam, no guião dele ou no guião de Rousseau, pela a liberdade, mas sem guião para viver as suas vidas muito reais.

Ele foi o maior general em qualquer história, a avaliar pelos obstáculos, as pessoas e a terra através da qual lutou.

E foi um completo fracasso para si próprio e para os seus amigos.

Embora sendo, ainda por cima, um dos maiores *homens* vivos. Assim nós vemos como verdadeiramente miseráveis outros devem ser entre homens com botas de líderes.

**MANUELA SAENZ**

A tragédia de Manuela Saenz como concubina de Bolívar foi nunca ter sido *usada*,

nunca realmente ter tido um quinhão e nem não ter sido protegida nem honrada por Bolívar.

Aqui estava uma mulher inteligente, espetacular, duma fidelidade e capacidade fantásticas, com um "talento" enorme, capaz de dar grande prazer e serviço. E só a sua capacidade de prazer foi aproveitada, mas não consistentemente nem sequer honestamente.

Em primeiro lugar Bolívar nunca casou com ela. Ele nunca casou com ninguém. Isto abriu uma brecha fantástica em qualquer defesa que ela alguma vez pudesse fazer contra os inimigos, dela ou dele, que eram uma legião. Assim o seu primeiro erro foi não ter, de qualquer maneira, contraído matrimónio.

Ela tinha um marido separado a quem tinha sido mais ou menos vendida, e a quem ela permitiu destruir a sua vida obliquamente.

Ela era abnegada demais para ser real em todas as suas muito hábeis maquinizações.

Para este problema do matrimónio poderia ter engendrado qualquer número de acções.

Ela tinha a amizade sólida de todos os seus conselheiros de confiança, até mesmo o velho tutor dele. Ainda assim ela não fez nada para si própria.

Ela era totalmente dedicada, completamente brilhante e totalmente incapaz de realmente realizar uma acção final de qualquer tipo.

Ela violou a Fórmula de Poder não percebendo que detinha o poder.

Manuela estava perante um homem duro de tratar. Mas não sabia o suficiente para tornar a sua própria corte eficaz. Organizou uma e não soube o que fazer com ela.

O erro mais fatal dela foi não derrubar Santander, o inimigo-mor de Bolívar. Isso custou-lhe tudo o que tinha antes do fim e depois de Bolívar morrer. Ela sabia há *anos* que Santander tinha que ser morto. Ela dizia-o ou escrevia-o de vez em quando. Ainda assim nunca ofereceu a nenhum jovem oficial uma noite agradável ou um punhado de ouro para o fazer quando o *duelo estava na moda*. É como andar a discutir como é que o lobo, perfeitamente visível e a comer as galinhas no jardim deveria ser alvejado, mesmo com uma arma na mão sem sequer a erguer, enquanto todas as galinhas iam desaparecendo durante anos.

Numa terra dominada por padres, ela nunca arranjou um padre dócil para os seus fins.

Ela era um fantástico agente secreto. Mas forneceu os seus dados a um homem que não podia agir para se proteger ou aos seus amigos, e que só poderia lutar contra exércitos duma forma dramática. Ela não viu isto nem assumiu discretamente a pasta de chefe da polícia secreta. O erro dela foi esperar ser instada a vir até ele para agir. Ela foi voluntariamente o seu melhor agente secreto político. Por isso ela deveria também ter assumido outros papéis.

Ela guardou a correspondência dele, era íntima das secretárias dele. E ainda assim nunca coligiu ou forjou ou roubou qualquer documento para derrubar os inimigos, nem através de exposições a Bolívar nem no círculo da sua própria corte. E numa área com uma ética tão baixa, isso é fatal.

Ela lançou panfletos abertamente e lutou violentamente como numa batalha contra a sua turba.

Ela tinha muito dinheiro à disposição. Numa terra de índios à venda, nunca usou um

centavo para comprar uma faca rápida ou até mesmo um pedaço sólido de prova.

Quando bastando abrir a boca poderia ter tido qualquer propriedade sequestrada aos Monárquicos, ela entrou em litígio por um legado legítimo que nunca ganhou, e outro ganhou mas nunca lhe foi pago.

Eles viviam à beira de areia movediça. Ela nunca comprou uma tábua ou uma corda.

Levada pela glória de tudo, completamente dedicada, potencialmente capaz e um inimigo formidável, ela não *agiu*.

Ela esperou que lhe dissessem para vir até ele mesmo quando estava à morte e exilado.

O seu domínio sobre ela, que nunca obedeceu qualquer outro, era absoluto demais para a sobrevivência dele próprio ou dela.

Os erros atribuídos a ela (apontados na ocasião como seus capricho e teatro) não eram os erros dela. Eles apenas a tornaram interessante. Eles estiveram longe de ser fatais.

Ela não era impiedosa bastante para compensar a falta de piedade dele, e não era providente bastante para compensar a falta de providência dele.

Os caminhos a ela abertos para as finanças, para a acção, eram completamente sem portas. A avenida estendia-se ao horizonte.

Ela lutou corajosamente, mas simplesmente não tomou acção.

Era apenas uma actriz de teatro.

E morreu disso. E deixou Bolívar morrer por causa disso.

Nunca Manuela olhou em volta e disse, "Olhe aqui, as coisas não podem continuar desta maneira. O meu amante tem meio continente e até eu lhe tenho a lealdade de batalhões. Ainda assim aquela mulher deitou fora a sorte!"

Manuela nunca falou ao médico de Bolívar, um amante segundo rumores, "Diga a esse homem que ele não viverá sem que eu me torne parte constante da sua comitiva , e diga-lhe até ele acreditar, ou nós teremos aqui um novo médico".

O mundo estava aberto. Enquanto que Teodósia, a esposa do Imperador Justiniano II de Constantinopla, uma mera menina de circo e prostituta, governou mais duramente do que o seu marido, mas para o marido dela, nas suas costas, e também o fez a casar com ela, Manuela nunca teve uma cesta de ouro para dar a Bolívar para as suas tropas não pagas com um "Acabo de achar isto, querido" para responder "De onde é que...?" depois dos cativos Monárquicos terem sido cuidadosamente resgatados por fugas da prisão pelo seu próprio laborioso séquito e oficiais amigos. Ela nunca pegou em nenhuma filha dum a família que gritou contra ela, e a entregou às tropas Negras dizendo depois: "Que família palradoria está a seguir"?

Ela até tinha o grau de coronel, mas só o usou porque usava roupas de homem pela tarde. Era uma terra brutal, violenta, inumana, não um jogo de salão.

E assim Manuela, sem dinheiro, improvidente, morreu mal e na miséria, exilada por inimigos e abandonada por amigos.

Mas porque não abandonada pelos amigos? Eles foram todos tocados pela pobreza ao ponto de serem incapazes de a ajudar, embora quisessem; é que ela teve o poder de os tornar solventes e não o usou. Eles estavam na pobreza antes de vencer, mas eles finalmente controlaram a terra. Depois, porquê fazer disso um mau hábito?

---

E assim nós vemos duas figuras patéticas, verdadeiramente queridas mas enfeitadas, ambas num palco, ambas removidas para *longe* da realidade de tudo.

E pode dizer-se "Mas se eles não fossem tais idealistas nunca teriam lutado tão duro e libertado meio continente", ou "Se ela tivesse condescendido com a intriga ou ele tivesse sido conhecido por acções políticas violentas, eles nunca teriam tido a força e nunca teriam sido amados".

Tudo muito idealista em si mesmo. Morreram "na valeta", mal amadas, odiadas e desprezadas, duas pessoas decentes, valentes, quase boas demais para este mundo.

Um verdadeiro herói, uma verdadeira heroína. Mas num palco e não na vida. Sem sentido prático e improvidentes e qualquer dos dois sem o mais pequeno dom para usar o poder que poderiam reunir.

Esta história de Bolívar e Manuela é uma tragédia do tipo mais lamentável.

Eles lutaram contra um inimigo escondido, a Igreja; eles foram mortos pelos amigos.

Mas não descure a impraticabilidade de não dar suficiente poder aos seus amigos quando você o tem para dar. Você pode sempre dar algum desse poder a outro se o primeiro colapsa por incapacidade. E uma pessoa que busca usar o poder delegado para o matar a si, pode sempre ser derrubada como uma lebre numa caçada; se você tem os outros amigos.

A vida não é um palco para pousar e "Olhem para mim!" "Olhem para mim". "Olhem para mim". Se alguém tem que levar uma vida de comando ou perto do comando, tem que manejá-la como vida. A vida sangra. Sofre. Tem fome. E tem que ter o direito de matar os seus inimigos até surgir uma idade dourada.

Homens aberrados não são capazes de apoiar, no seu presente estado, uma idade declarada dourada durante três minutos, dados todos os utensílios e riqueza do mundo.

Se tiver que viver uma vida de comando ou perto dum comando, então tem que acumular poder o mais depressa possível depressa e delegá-lo o mais depressa possível, e tem que usar cada humanóide com grande alcance, no melhor e para além dos seus talentos, se quiser sobreviver.

Se a pessoa não escolher essa vida, então que vá para o palco e seja um verdadeiro actor. Não mate homens fingindo não ser real. Ou pode tornar-se monge ou estudante ou funcionário. Ou estudar borboletas ou jogar ténis.

É que estamos sujeitos a certas leis naturais irrevogáveis no momento em que partimos para uma conquista, quer sejamos o responsável, quer uma pessoa perto dele, ou no seu pessoal ou no seu exército. E a lei mais importante, se a ambição é vencer, é claro que é vencer.

Mas também continuar a arranjar coisas para vencer e inimigos para conquistar.

Bolívar deixou o seu ciclo correr para a "liberdade" e terminou ali. Nunca teve qualquer outro plano para além desse ponto. Ficou sem território para libertar. Não soube o que fazer com este e também não sabia o bastante para encontrar outro lugar para libertar. Mas, claro que todos os jogos limitados chegam ao fim. E quando terminam, os jogadores ficam caídos no campo e tornam-se bonecos de trapos, a menos que alguém pelo menos lhes diga que o jogo terminou e que eles já não têm jogo nem qualquer vestiário ou casas, mas apenas aquele campo.

E eles jazem no campo sem notar que não pode haver mais nenhum jogo, uma vez

que a outra equipa fugiu e pouco depois têm que fazer *alguma coisa*; e se o seu líder e a sua consorte ficam sentados pela relva também como bonecos de trapos, claro que não há qualquer jogo. E assim os jogadores começam a lutar entre si só para ter um jogo. E se o líder então diz, "Não, não", e o cônjuge não diz "Querido, é melhor telefonar ao Baltimore Orioles para sábado", então, claro que os pobres jogadores, chateados que chegue, dizem, "ele está fora", "ela está fora". Agora vamos dividir a equipa ao meio e fazer um jogo.

E foi isso que aconteceu a Bolívar e Manuela. Tiveram que se ver livres deles, pois não havia qualquer jogo e eles não desenvolveram nenhum para jogar enquanto proibiam os únicos jogos disponíveis: guerras civis secundárias.

Um *continente inteiro* que continha as principais minas do mundo de então, populações inteiras, foram ali deixados, "libertos". Mas ninguém era dono de nada, embora os donos anteriores tivessem partido. Não lhes foi dado nada. Nem foram mandados administrá-lo. Nenhum jogo.

E se Bolívar não foi inteligente bastante para isso, ele pelo menos poderia ter dito, "Bom! Vocês macacos vão ter tempo para pôr o carro a andar, mas isso não é trabalho meu. Vocês decidam o vosso tipo de governo e o que vai ser. Soldados são a minha linha. Agora, vou tomar posse das minhas velhas propriedades e das dos Monárquicos dali perto, e das minas de esmeraldas apenas como recordações, e eu e Manuela vamos para casa". E deveria ter dito isso cinco minutos depois do último exército Monárquico ter sido derrotado no Peru.

E a sua família oficial, e os mil tropas a quem estava a dar terra, teriam intelligentemente retirado com ele. E as pessoas, depois de alguns gritos de horror ao serem abandonadas, teriam caído em cima uns dos outros, estabelecido um estado à sabrada aqui e uma cidade além, e teriam ficado ocupados por pura auto-protectção num novo jogo vital. "Quem é que Bolívar vai ser agora?"

Depois, quando em casa, deveria ter dito, "Digamos que esses bosques agradáveis me parecem muito Monárquicos, e também esses 1,000,000 de hectares de pasto, Manuela. O dono deu uma vez apoio aos Monárquicos, recordas-te? De forma que é tudo teu.

E o resto do país teria feito o mesmo, prosseguido com o novo jogo de "Você foi um monárquico".

E Bolívar e Manuela teriam logo tido estátuas, construídas para eles às toneladas, assim que os agentes pudessem chegar a Paris com as ordens de uma populaça adoradora.

"Bolívar, vem governar-nos"! deveria ter obtido a resposta: "não vejo nenhuma América do Sul por libertar. Quando virem um exército francês ou espanhol, digam-me".

Isso teria funcionado. E este pobre casal teria morrido devidamente adorado na santidade da glória e, talvez mais importante, nas suas próprias camas, e não "numa valeta".

E se eles tivessem que continuar a governar, poderiam ter declarado um novo jogo de "pagar com terra dos Monárquicos aos soldados e oficiais ". E quando isso fosse um jogo ultrapassado "Desalojar a Igreja e dar as suas terras aos índios pobres amigos".

Não se pode ficar a fazer vénias para sempre atrás das luzes da ribalta sem espectáculo, mesmo sendo um grande actor. Qualquer um pode fazer melhor uso de qualquer palco do que até o mais elegante actor que não o usa.

O Homem é aberrado demais para entender pelo menos sete coisas sobre poder:

1. A vida é vivida por um grande número de pessoas. E se você lidera, ou terá que as deixar progredir com ela, ou terá que as conduzir por ela activamente.
2. Quando o jogo ou o espectáculo terminou, tem que haver um novo jogo ou um novo espectáculo. E se não houver, alguém irá belamente iniciar um, e se você não deixar fazê-lo, o jogo será “apanhá-lo a si”.
3. Se você tem poder, use-o ou delegue-o ou de certeza não o terá por muito tempo.
4. Quando você tem as pessoas, use-as ou em elas breve se ficarão muito infelizes e não mais as terá.
5. Quando você abandona um posto de poder, pague todas suas obrigações na hora, dê poder total a todos os seus amigos e parta com os bolsos cheios de artilharia, com chantagem potencial com todos os antigos rivais, com fundos ilimitados na sua conta privada e os endereços de assassinos experientes, e vá viver Para a Bulgravia e suborne a polícia. E mesmo assim você pode não viver muito se conservou um fragmento que seja de dominação em qualquer campo que agora não controla, ou se você até disser, "eu sou a favor do político X". Abandonar *totalmente* o poder é realmente perigoso.

Mas nem todos podem ser líderes ou figuras pavoneando-se na ribalta, por isso há mais a saber sobre isto:

6. Quando você está perto do poder, consiga que algum lhe seja delegado a si, o bastante para fazer o seu trabalho e proteger-se a si próprio e aos seus interesses, pois você pode ser morto, camarada, morto, isto porque a posição próxima do poder é deliciosa mas perigosa, sempre perigosa, aberta a insultos de qualquer inimigo do poder que realmente não ousa atacar, mas que pode atacá-lo a si. Logo, para de algum modo viver na sombra ou ao serviço de um poder obriga a reunir e *USAR* bastante poder para manter o seu próprio, sem apenas maldizer ao poder para “matar Pete” directamente ou usando meios velados mais supressivos para ele, uma vez que isso destrói o poder que apoia o seu. Ele não tem que saber todas as más notícias, e se é realmente um poder, não estará sempre a perguntar: “o que é que todos esses cadáveres estão a fazer aí à porta”? E se for inteligente, você nunca deixa ninguém pensar que *ELE* os matou, pois isso enfraquece-o a si, e também fere a fonte de poder. “Bom, chefe, sobre todos esses mortos, ninguém suporá que você os matou. *Aquela* ali, com as pernas rosadas de fora, não gostava de mim”. “Bom”, dirá ele se for realmente um poder, “porque é que me está a importunar com isso se já está feito e você o fez. Onde é que está a minha tinta azul”? Ou “Capitão, três patrulhas de costa em breve estarão aqui com o seu cozinheiro Dober, e vão querer dizer-lhe que ele espancou Simson”. “Quem é Simson”? “É funcionário dum gabinete inimigo no centro da cidade”. “Óptimo”. Depois de o terem dito leve o Dober até o dispensário para qualquer tratamento que ele precise. Ah!. Aumente-lhe o ordenado”. Ou “Senhor, eu poderia ter poder para assinar ordens de divisão”? “Com certeza”.
7. E por fim e mais importante, porque nem todos nós estamos no palco com os nossos nomes iluminados, empurre sempre o poder na direcção de alguém de cujo poder você depende. Isto pode significar mais dinheiro para o poder, ou mais facilidade, ou uma defesa agressiva do poder para com um crítico, ou até mesmo a queda surda na escuridão de um dos seus inimigos, ou a labareda gloriosa de todo o campo inimigo, como surpresa de aniversário.

Se fizer assim e o poder de que está próximo ou de que depende é um poder com pelo

menos alguma noção de como um poder deve ser, e se você fizer outros funcionarem desse modo, então o factor-poder expande e expande e expande, e você também adquire uma esfera de poder maior do que se trabalhasse sozinho. Reais poderes são desenvolvidos por conspirações rígidas deste tipo, empurrando para cima alguém em cuja liderança existe fé. E se estão certos e também manejam o seu homem e o impedem de colapsar por excesso de trabalho, mau temperamento ou dados incorrectos, erigem um tipo de ídolo. Nunca se senta mais fraco porque trabalha para alguém mais forte. O único fracasso assenta em sobrecarregar ou reduzir a força da qual você depende. Todos os fracassos em perpetuar o poder de um poder são fracassos em contribuir para a força e longevidade do trabalho, saúde e poder daquele poder. A devoção requer um contributo activa da parte do poder, tanto externa como interna.

---

Se Bolívar e Manuela tivessem sabido estas coisas teriam vivido uma epopeia e não uma tragédia. Eles não teriam morrido "na valeta", ficando ele sem o elogio realmente ganho pelas suas reais realizações, mesmo até hoje. E Manuela nem sequer seria desconhecida nos arquivos do país dela como heroína que era.

Figuras valentes, valentes. Mas se isto pode acontecer a tais personalidades estelares dotadas de capacidade dez vezes acima do maior dos mortais, a pessoas que poderiam pegar numa turba numa terra vasta e impossível, e derrotar um dos então principais poderes da Terra sem dinheiro ou armas e só com personalidade, o que será então da ignorância e confusão de líderes humanos em geral, e muito pior de homens pequenos tropeçando pelas vidas deles de enfado e sofrimento?

Vamos dar-lhes sabedoria, hein! Não se pode viver num mundo onde nem sequer os grandes líderes podem liderar.

L. RON HUBBARD  
Fundador

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 23 DE ABRIL DE 1965**  
**Emissão III**

Remimeo  
Todas as funções (hats) do Staff  
Staff de St Hill  
Funções (hats) de Executivo  
Todas as Divisões

Uso: Os Executivos deverão ter um maço destas Cartas de Política de 23 de Abr. de 1965 perto da sua secretaria e agrafar uma delas a cada despacho ou relatório que a viole, fazer um círculo em torno do parágrafo violado e devolver ao membro de staff.

## PROBLEMAS

(Modifica ligeiramente a Carta de Política do HCO sobre CSW na medida em que já não são aceitáveis conclusões ou soluções do subordinado para o superior, mas apenas dados).

As políticas organizacionais mais importantes são as seguintes:

1. NUNCA resolver um problema que um subordinado apresente. NUNCA, NUNCA, NUNCA, NUNCA, NUNCA.
2. Investigar SEMPRE a verdadeira causa da dificuldade. SEMPRE, SEMPRE, SEMPRE, SEMPRE, SEMPRE, SEMPRE.
3. RESOLVER apenas o problema que encontrar depois de uma investigação muito cuidadosa de todo o assunto e depois de ter examinado todas as possíveis causas do problema.
4. NUNCA resolver um problema já resolvido na política geral.
5. SE alguém pensa que a política está errada ou que é ela a fonte do problema, então (a) tem que ser mandado ler de novo a política toda, (b) demonstrar o que é suposto resolver, (c) examinar de novo o problema sobre o qual ela pensa que a política está errada para encontrar as causas reais do problema que tenta resolver.

---

A primeira aberração em situações que estão a ser mal manejadas é:

6. A PESSOA É INCAPAZ DE RECONHECER A FONTE.

Exemplo: Uma pessoa A vê outra B deixar cair um espelho de parede e parti-lo. A passa uma ordem de compra especificando vidro mais espesso. No dia seguinte B deixa cair uma cadeira pela escada abaixo e A faz uma ordem de compra para uma passadeira nova para a escada. Uma semana mais tarde B vai com o carro contra uma parede e A propõe um design diferente para a parede. Se isto continua sem que B seja afastado por A ou superiores, entrarão na organização dúzias de soluções pouco usuais, não só ordens de compra, mas também alterações de política! Porquê? A está "abaixo da fonte" e não reconhece as causas dos seus problemas. Por isso as suas soluções são alterações

de situações existentes que resultam em alter-is da tech, política e ordens. Em breve a área em torno de A estará numa confusão total. E o que se passa com B? Provavelmente generaliza com "eles dizem" ou "toda a gente sabe", etc. espalhando enthetas, e fica "invisível" por detrás das suas generalizações. A melhor forma de detectar B seria através de Relatórios dos Estragos quando os estragos ocorrem. Como eles são arquivados na pasta de B como estatística, em breve se transformam num dado visível. A causa da confusão na área de A não está em A. Reside na incapacidade de A para se aperceber de causas. Desta forma, qualquer sistema que isole causas reais desenturbula o grupo e torna desnecessárias as soluções pouco habituais, e só então a política pode ser posta *dentro*.

Por conseguinte, temos algumas outras políticas maiores da organização:

7. NUNCA aceite uma conclusão de um subordinado. NUNCA.
8. Exija SEMPRE factos a um subordinado. Sempre.
9. NUNCA aceite uma generalidade de um subordinado.
10. Interroga SEMPRE qualquer conclusão que um subordinado lhe apresente.
11. NUNCA actue com base nos dados fornecidos por um subordinado até ter investigado completamente a situação.
12. Investiga SEMPRE até descobrires a violação básica da política que em primeiro lugar originou o problema.

#### PONTOS TÉCNICOS

13. Fazer a Cientologia funcionar nos pcs e estudantes é a ÚNICA forma de salvar situações na organização.
14. Se a Cientologia não for aplicada exactamente de acordo com os HCOBs e fitas, os detalhes técnicos ficam "fora" e dentro de alguns meses a área estará num rodopio de soluções pouco usuais.
15. A forma mais rápida de um executivo técnico ficar sobre carregado com trabalho é violar as políticas desta carta de política.
16. A forma mais rápida de um executivo técnico se meter em problemas e confusão é aceitar as conclusões de um auditor e propor uma solução.

Exemplo: Um instrutor diz: "O processo ROO não funciona em certos casos. Quando estes casos chegarem à classe posso pedir Audição de Revisão?"

Grave erro de um superior, "Sim". Porquê? Porque o Instrutor não é capaz de localizar um estudante com quebra de ARC. Portanto, autoriza com frequência que o ROO seja percorrido num estudante com quebra de ARC. A acção *correcta* do executivo técnico, e a ÚNICA correcta, ao receber esse relatório, é fazer logo uma investigação pessoalmente. Até a investigação dos folders de caso do estudante revelaria que o instrutor ignora que existem quebras de ARC devidas a disparates no ciclo de comunicação praticados por estudantes auditores novos, caso em que o instrutor não faz verificações de Quebras de ARC (quem mais poderia fazê-lo num curso de nível zero?), mas por vezes percorre R6EW nos estudantes à capa de "uma ajuda para uma palavra mal entendida". Penso que há aí problemas suficientes para pôr o superior do instrutor

num ciclone de dificuldades, mais não seja por causa das deserções e falta de novas inscrições! (Este é um exemplo real. O resultado final foi um Comité de Evidência para o executivo técnico e para o instrutor, o primeiro por ter proposto alterar a política e tecnologia, o segundo por forçar audição a estudantes do nível zero [em lugar de fazer verificações]. O Comité de Evidência teve que ser ordenado a pedido do seu superior de tech, porque nenhum deles aceitava ordens para remediar as condições acima e continuavam a confundir os estudantes).

## NÃO CUMPRIMENTO

18. Se você pensa por um só momento que um membro de staff que não quer ou não pode seguir uma política clara e definida seguirá as suas ordens, está a sonhar.
19. A primeira coisa a saber de um tipo fora-de-política é que nenhuma das instruções será cumprida, quer sejam habituais ou não.
20. Repare, se eles não podem aplicar uma ordem transparente, não podem com certeza aplicar uma ordem breve.

## RESUMO

21. Daqui se pode concluir que, se temos uma pessoa que não se apercebe das causas das coisas, teremos uma confusão rodopiante contínua.

Nenhum dos problemas apresentados para solução é o verdadeiro problema existente. Em A e B atrás, o problema apresentado era "como obter coisas mais duráveis". Este não podia ser resolvido porque era um falso problema inexistente. O problema verdadeiro era "como levar B a parar de partir tudo o que lhe aparece". Um superior que não tinha visto B (nem sequer se tinha aproximado dele) ao aceitar um problema e uma conclusão de um subordinado A, em breve ficou envolvido em intermináveis discussões sobre "Como obter coisas mais duráveis" Isto não resolveu nada. Porque o problema não era esse. Além disso, qualquer ordem que o superior dê a A, também nunca éposta em prática sem um tremendo alter-is.

Porquê? A, incapaz de reconhecer as fontes, também não pode reconhecer o superior como fonte, e realmente recebe ordens de qualquer pessoa! Estudantes, pcs, homem do lixo.

22. O problema básico da gestão é, portanto, a cegueira quanto às causas. As pessoas da organização que não podem ver causas não podem resolver problemas, porque para se resolver um problema tem que se ver o que o causa!
23. A solução para tudo isto reside nas políticas desta carta de política.
24. Auditar as pessoas até terem a capacidade de se aperceberem, e de se aperceberem das causas das coisas, é a solução primordial para todos os problemas.
25. Até lá chegarem, utilize o mecanismo necessário para que cumpram ordens. Só dessa forma triunfarão.
26. Quando a tech sai fora, quando os HCOBs não são seguidos nem as fitas gravadas conhecidas e usadas exactamente, o caminho de saída é bloqueado.
27. *Ninguém tem o direito de ter banco.*

28. Quando se lhes concede esse direito, bloqueiam a caminho aos outros.
29. A única pessoa em quem se poderia confiar totalmente seria num Clear. E a não ser que o Clear estivesse também treinado em tech e admin de Cientologia, nunca se poderia aceitar a sua opinião em assuntos da organização.
- Esta é a verdade.
- E é por isso que vamos triunfar até ao fim.
30. Se formos determinados, conseguiremos, conseguiremos.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

*(Nota: Por política organizacional queremos dizer aquela política que faz da organização uma organização e mantém os seus fluxos rápidos e o seu formato simplificado. Na ausência destas políticas o formato altera-se e os fluxos cessam e a organização morre).*

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 21 DE NOVEMBRO DE 1968  
EMISSÃOI

Rmimeo

**POLÍTICA SUPERIOR**

Entregamos sempre o que prometemos.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE FEVEREIRO DE 1968

Remimeo

**ORGANIZAÇÃO - A FALHA**

Durante muito tempo procurei qualquer falha na ideia de organização. Tem de facto uma falha.

A falha básica numa organização é a **INSPERÇÃO ANTES DO FACTO**. Isto significa inspecção antes que alguma coisa má tenha acontecido.

As violações são tão prejudiciais que destruíram cada uma das grandes civilizações, a Romana, a Britânica, todas elas. Porque cada fluxo é retardado ou detido.

A prosperidade de qualquer organização é directamente proporcional à velocidade das suas partículas: bens, pessoas, papéis.

O comércio mundial, os transportes mundiais, a prosperidade mundial estão a morrer apenas por causa do efeito cumulativo das inspecções antes do facto. Passaportes, alfândega, regulamentos de segurança, a intervenção geral do governo antes que alguma coisa de mau tenha acontecido aliam-se para formar uma **SOCIEDADE SUPRESSIVA** e, por conseguinte, muito em breve, uma sociedade morta.

A penalidade *depois* do facto disciplina os criminosos e não rebaixa a maioria ao nível criminal.

As organizações de Cientologia nunca devem perder de vista a razão pela qual as organizações entraram em decadência.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 27 DE MAIO DE 1971

Remimeo  
HAS  
FUNÇÕES (HATS) DE STAFF

## SERVIÇO

O ingrediente essencial de qualquer posto é SERVIÇO.

Uma função é essencialmente CONTRIBUTIVA. Contribui para a produção geral da EQUIPA.

O COMTRIBUTISMO é em si mesmo uma filosofia. Encontramo-lo nos Factores. Também descobrirá que se aplica à economia. Uma pessoa CONTRIBUI. Uma pessoa RECEBE CONTRIBUTO. Através de outros CONTRIBUÍREM PARA OUTROS, que então contribuem de volta, nós também somos beneficiados.

Quando o contributo é cortada ou não permitida, recusada ou contida, obtemos o fenómeno quebra de ARC sob a forma de corte de C, Comunicação. (Em que A é Afinidade e R Realidade).

As quebras de ARC precedem acções malignas intencionais.

Assim, podemos esperar que, quando o CONTRIBUTO não é equilibrado numa certa medida, ocorram perturbações e transtornos.

Destas quebras nascem a violência das greves, filosofias políticas e mesmo a revolução.

Um estado previdência que não requer contributo será a longo prazo pago com uma revolução.

Uma função "desempenhada" sem um contributo para a equipa ou sem contribuir com os esforços reais causará (a) perturbação e desconforto na própria pessoa, (b) uma reacção adversa dos outros, e (c) reacções dentro do resto da equipa.

A moral depende da PRODUÇÃO. A produção é realizada por numerosos contributos em pensamento ou esforço.

Qualquer organização ou civilização existente é a soma dos contributos passados e actuais em termos de pensamento e esforço.

Alguns contribuem muito, outros pouco.

As recompensas não são necessariamente proporcionais ao contributo e não estabelecem necessariamente o grau de contributo.

Na verdade, uma "recompensa" é o que uma pessoa deseja e não o que lhe é dado.

A aprovação e a validação são muitas vezes muito mais valiosas do que a recompensa material e em geral trabalha-se muito mais arduamente para elas do que para o mero pagamento.

Até fazer parte de uma equipa importante é um retorno do contributo. Desta forma, a "aprovação dos clientes" da equipa faz parte da recompensa alcançada.

Aquilo que uma pessoa recebe em troca do seu contributo é tão variável como os desejos do Homem.

De qualquer pessoa com uma função se espera que contribua com os serviços delineados pela função (hat) .

Os outros companheiros de equipa e clientes ou clientela, ou "o público" esperam de um membro de staff que contribua com os seus serviços especializados para aqueles que os procuram.

Desta forma, SERVIÇO é a tónica dominante de uma função.

Há muitos anos, quando eu examinei isto pela primeira vez, detinha uma alta posição de comando. Após grande triagem, concluí finalmente que o único privilégio que isso me conferia era o DIREITO DE SERVIR. Depois disso pude manejá-lo. E fui feliz nele.

É certo que a degradação é inevitável quando o Direito de Servir é interrompido ou negado.

Vale a pena pensar nisto em correlação com a felicidade.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 3 DE JANEIRO DE 1968

Remimeo

## VELOCIDADE DO SERVIÇO

(Escrita originariamente como a Ordem de Flag 340, 3 Jan. 1968.  
Publicada como HCO PL em 27 de Dez. de 1972)

No que diz respeito a cursos e estudantes, a VELOCIDADE do serviço é de importância vital.

A prosperidade de um negócio é directamente proporcional à velocidade do fluxo de partículas (comunicados, telegramas, bens, mensageiros, estudantes, clientes, agentes, etc).

Para prosperar, o serviço deve ser tão próximo de instantâneo quanto possível.

Qualquer coisa que detenha ou atrasse os fluxos de um negócio, ou demore ou faça um produto ou cliente ESPERAR é inimiga desse negócio.

A boa gestão isola cuidadosamente todas as paragens nas suas linhas de fluxo e erradica-as para aumentar a velocidade dos fluxos.

A velocidade do serviço é de magnitude comparável à qualidade do serviço, e onde existirem ideias exageradas sobre a qualidade, estas devem tornar-se secundárias à velocidade.

Só então um negócio pode prosperar.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

## SECÇÃO DE FUNÇÕES (HATS)

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 1 DE JULHO DE 1965  
EMISSÃO III

Remimeo  
Dados básicos de staff

*TODAS AS DIVISÕES*

**FUNÇÕES (HATS), A SUA RAZÃO**

**FUNÇÃO (HAT)** : Gíria para o título e função de um posto numa org. Tirado do facto de em muitas profissões, tais como nos caminhos-de-ferro o tipo de chapéu usado ser o distintivo do posto.

Uma organização consiste de certas pessoas que executam certas tarefas.

A desorganização consiste de cada um usar todas as funções (hats) independentemente dos que lhe foram atribuídos.

Numa organização ordenada, que funciona bem e é bem sucedida, **CADA PESSOA USA A FUNÇÃO (HAT) QUE LHE FOI ATRIBUÍDO**.

Quando uma pessoa tem uma tarefa que pertence a outra função (hat) que não a sua, passa essa tarefa a outra função (hat) .

Cada membro do staff é um especialista. Especializa-se na sua função (hat).

Quando as pessoas usam apenas os seus próprias funções (hats), temos então terminais na org. Se os terminais existem, então a comunicação pode fluir correctamente. Se a comunicação pode fluir correctamente, o trabalho faz-se e a org obtém receitas.

**TERMINAL:** Um ponto que recebe, retransmite e envia comunicação.

Se cada uma das pessoas presentes desempenhar qualquer função (hat) ou todas as funções (hats), então não haverá terminais, a comunicação não poderá fluir devidamente, o trabalho não poderá fazer-se e não haverá receitas. Haverá caos e será um lugar infeliz.

Numa org recém-formada os membros de staff não sabem o que os outros membros de staff fazem. Por isso não sabem para quem enviar as coisas e fazem-nas eles próprios. Pior ainda, nem sequer sabem que existe aí uma org. É bastante patético. Como um exército de recrutas, ou uma milícia, ou uma multidão. É claro que o empreendimento abre falência.

Um bom executivo pode ser reconhecido. Ele só entrega comunicados e trabalho às funções correctas. Um mau executivo entrega o trabalho ao primeiro que lhe apareça, seja qual for o seu posto. Está em apatia e não sabe que existe ali uma org.

Toda a teoria da organização bem sucedida consiste em ter postos que fazem apenas coisas específicas, em ter secções, departamentos e divisões especializados, e em ter pessoas que só desempenham as suas funções (hats) e sabem quem desempenha as outras e lhes envia o trabalho deles.

A tripulação de um comboio tem um revisor. Este usa uma função (hat) de revisor. Tem um maquinista. Ele desempenha a função (hat) de maquinista. Tem um fogueiro. Este desempenha a função (hat) de fogueiro. Onde pensa que iria parar o comboio se cada um destes três não soubesse quem eram os outros dois? Se o revisor desempenhasse a função (hat) do maquinista ninguém cobrava os bilhetes. Se o fogueiro desempenhasse a função (hat) do revisor não haveria vapor. E se o maquinista desempenhasse a função (hat) do revisor significaria que o comboio não iria a lado nenhum.

Por conseguinte, cuidado com o uso de outras funções (hats) que não a sua, ou com a ignorância das outras funções (hats) que estão a ser desempenhadas. Porque ninguém chegará a lado algum e dará por si sobrecarregado, desanimado e infeliz.

A cada um o seu trabalho, para o diabo com o tipo que tenta dar-lhe coisas que não são da sua função (hat) e que não sabe que existe aí uma org.

Compreenda que a teoria básica da organização é esta:

1. DESDE QUE CADA UM CONHEÇA E USE E TRABALHE APENAS NA SUA PRÓPRIA FUNÇÃO (HAT), AS COISAS CORRERÃO COM SUAVIDADE.
2. E DESDE QUE CADA PESSOA SAIBA O QUE AS OUTRAS FUNÇÕES (HATS) À SUA VOLTA FAZEM, PODERÁ ENTREGAR-LHES O TRABALHO *DELES* QUANDO LHE VIER PARAR ÀS MÃOS E TUDO CORRERÁ BEM E SUAVEMENTE.

Se permitir que alguém lhe roube a sua função (hat) (faça por si o trabalho que é suposto você fazer) essa pessoa em breve o meterá em dificuldades ou complicará o seu trabalho de tal maneira que ele não poderá ser feito.

Se não sabe quem deve fazer o quê na org e levá-lo a fazer o seu trabalho quando este lhe cai em cima, você ficará sobrecarregado como um louco.

Se alguém tenta levá-lo a fazer algo que não é do seu posto no organograma, então **ESCREVA UM RELATÓRIO DE ÉTICA DEVIDO A POSTO EM PERIGO**. Porque essa pessoa está no mínimo a reduzir as recitas por não conhecer as linhas e postos da org.

Quando lhe atribuem a si um dever suplementar, assegure-se de que ele se situa correctamente no seu departamento ou divisão, senão ficará confuso.

Não permita a criação de confusão nas funções (hats) à sua volta ou ficará num caos.

Só a organização poderá suavizar a sua tarefa. E desempenhar a sua função (hat), fazer o seu trabalho e conhecer o dos outros e levá-los a usar apenas as suas funções (hats) e fazer o seu trabalho, é único o segredo da organização.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE JULHO DE 1971  
Emissão1

Remimeo

N.º 28 DA SÉRIE da ORGANIZAÇÃO  
N.º 21 DA SÉRIE DE PESSOAL

**PORQUÊ HATTING (treino específico)?**

Há alguns dias, quando descobri que a mudança de cadeiras e hatting falho tinham destabilizado algumas áreas, perguntei a mim mesmo se isto poderia provir ou não de alguma aberração social muito generalizada na sociedade em que estamos a trabalhar.

E parece ser o caso. Trabalhei um pouco nisto e descobri o seguinte:

**LEI: O PODER DE UM THETAN TEM ORIGEM NA SUA CAPACIDADE DE MANTER UMA POSIÇÃO NO ESPAÇO.**

Isto é absolutamente verdadeiro. Em *Cientologia 8-80* discute-se a base do motor. Ele tem dois terminais em posição fixa. Por eles estarem tão fixos, podem gerar energia.

Se um theta pode manter uma posição ou localização no espaço, pode gerar PODER.

Se não pode, não gerará poder e será fraco.

Sabemos isto há dezanove anos. Aplica-se aqui.

**Observação: A SOCIEDADE MODERNA TENDE A CONFUNDIR E A DESTABILIZAR AS PESSOAS COM O SEU ANDAMENTO AGITADO.**

**Observação: OS SERES QUE TEMEM AS PESSOAS FORTES PROCURAM ENFRAQUECÊ-LAS.**

**Observação: AS PESSOAS QUE SÃO EMPURRADAS DE UM LADO PARA O OUTRO SENTAM QUE NÃO PODEM MANTER UMA POSIÇÃO NO ESPAÇO.**

**Observação: AS PESSOAS DETESTAM PERDER OS SEUS POSTOS E EMPREGOS. ACHAM ISSO DEGRADANTE.**

Em processamento, pegar nesta cadeia de posições perdidas dá muito bons ganhos e reabilita a capacidade da pessoa para conservar um emprego.

**LEI: DANDO A UMA PESSOA UM POSTO OU POSIÇÃO, ELA É DE CERTA FORMA FORTALECIDA E ADQUIRE MAIS CONFIANÇA NA VIDA.**

**LEI: PERMITINDO A UMA PESSOA CONSERVAR O SEU POSTO, ELA TORNA-SE MAIS SEGURA.**

**LEI: DANDO UMA FUNÇÃO A UMA PESSOA, ELA É GRANDEMENTE FORTALECIDA E AJUDADA A MANTER O SEU POSTO.**

Uma pessoa basicamente insegura que se acha q incapaz de manter a sua posição no espaço, é suficientemente fortalecida pelo hatting para se sentir suficientemente segura para fazer o seu trabalho.

**LEI: TER UMA FUNÇÃO, SER TREINADO NA SUA FUNÇÃO (HAT) E DEMONSTRAR COMPETÊNCIA, FAZEM UMA PESSOA SENTIR-SE CAPAZ DE MANTER A SUA POSIÇÃO NO ESPAÇO E TORNA-A MAIS ESTÁVEL, COM MAIS CONFIANÇA NA VIDA E MAIS PODEROSA.**

**LEI: AS PESSOAS NÃO TREINADAS NA SUA FUNÇÃO (HAT) PODEM TORNAR-SE CRIMINOSAS NO POSTO, PORQUE SE SENTEM INSEGURAS E SE TORNAM FRACAS.**

Quando uma pessoa teme secretamente outros, instintivamente não os treina na sua função (hat) ou dá-lhes treino na função (hat) errada e tende a transferi-los ou a andar com eles às voltas.

Quando uma pessoa está insegura no posto e insuficientemente treinada, pode tentar enfraquecer outros, procurando evitar que eles sejam treinados na sua função (hat) ou fazendo-os transferir ou mesmo despedir.

Isto é aparentemente a aberração social a funcionar.

A solução para uma organização e uma sociedade sãs não é a previdência social e demissão, mas sim:

Recrutá-los.

Treiná-los.

Treiná-los numa função.

Dar-lhes aprendizagem.

Dar-lhes um posto.

Isto é na verdade tão forte que desaberraria a maior parte dos crimes de uma sociedade.

E é certo que porá uma organização em PODER.

**L. RON HUBBARD  
FUNDADOR**

## CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 28 DE OUTUBRO DE 1970

Remimeo

N.º 9 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

### ORGANIZAR E AS FUNÇÕES (HATS)

"Quadro de org" é na verdade uma abreviatura, não do quadro da organização (substantivo), mas do quadro para organizar (verbo).

O organograma mostra o padrão para organizar a fim de obter um produto.

Um organograma é então um mapa de fluxos de *produtos* consecutivos produzidos por terminais em série.

Nós vemos estes terminais como "postos" ou posições.

Cada um deles é uma função (hat) .

Existe um fluxo ao longo destas funções (hats).

O resultado de cada organograma é um produto.

O produto de cada função (hat) no organograma conta para obter o produto total.

### ELABORÁ-LO

Quando elaborar um organograma é solicitado (ou quando o organograma que existe não funciona) pode pensar-se que a tarefa é bastante difícil.

Ao estudar este assunto de modo a poder comunicá-lo, fiz vários pequenos avanços importantes no assunto em si.

Diversas perguntas sobre este assunto podem agora ser facilmente respondidas.

O organograma tem algum valor?

Sim. Sem um organograma não há produto de grupo, mas apenas uma multidão.

Sim. Quando não há organograma, há muito mais esforço envolvido para conseguir que seja feita qualquer coisa.

Sim. O desperdício de pessoas causado pela falta de organograma e a perda de produto justificam qualquer quantidade de esforço para elaborar, tornar conhecido e utilizar um Organograma apropriado.

O Homem utiliza um organograma instintivamente e protesta contra a falta dele. O mais inexperiente dos recrutas, ao subir a bordo de um navio, assume a existência de um organograma, se não exposto, pelo menos conhecido. Assume que há alguém encarregado e

que as diferentes actividades estarão sob a autoridade de diferentes pessoas. Quando não há organograma conhecido, ele protesta. Também se sente inseguro pois não sabe onde é que se encaixa nesta organização.

Quase todas as revoltas são compostas por pessoas excluídas e não estão no organograma da nação. Isto é tão verdade que nos EUA ocorreu recentemente uma circunstância ridícula. O Presidente descobriu que tinha "recebedores profissionais da assistência social". Certas pessoas tinham assumido o estatuto de "dependentes do governo" e chamavam a isto a sua profissão. Era, claro está, um cargo de algum tipo. E porque não era admitido como cargo pelo governo, houve alguns distúrbios.

O esforço para pertencer ou fazer parte de algo exprime-se através de um organograma. Uma pessoa sem posto é bastante miserável. Uma pessoa com um lugar irreal sente-o como uma fraude ou erro.

Então a moral é também consideravelmente afectada pela qualidade de um organograma ou a sua ausência.

O teste geral para o grupo é, no entanto, a sua viabilidade. A viabilidade depende de ter um produto aceitável. Os grupos que não têm produtos aceitáveis não têm a probabilidade de sobreviver.

O volume e a aceitação de um produto dependem, em grande medida, de um organograma funcional e conhecido. Isto é verdade mesmo para um produto individual.

Para chegar a algum lado um indivíduo ou grupo pequeno necessita de um organograma muito preciso. O que é estranho é que quanto mais pequeno é o grupo mais vital é o organograma. No entanto, são os indivíduos e os pequenos grupos que menos probabilidades têm de o ter. Os grandes grupos desintegram-se na ausência de um organograma e tornam-se inviáveis na presença de um que seja inadequado.

A qualidade de um produto, usualmente atribuída apenas à perícia individual, depende em larga medida de um organograma. Por exemplo, uma multidão desorganizada que estava a tentar obter um certo produto, trabalhava até à exaustão, era importunada, pessoas zangadas umas com as outras, e produto era totalmente inaceitável, ao dobro do custo habitual; quando organizada até uma terça parte, ainda sem horários apropriados, ainda mal treinada em geral, começou a dar um produto aceitável com metade do esforço, portanto, até com *alguma* organização funcionou.

O volume e qualidade do produto dependem total e completamente do organograma e das funções (hats), e sua utilização. Podem treinar-se indivíduos indefinidamente, mas a não ser que operarem segundo um organograma funcional, eles continuarão a ter um produto fraco ou um volume reduzido do mesmo.

A tradicional confiança da parte dos serviços secretos britânicos em super-agentes em vez de organização custou-lhes (juntamente com PR mal utilizado) o seu império.

A falta de um organograma real e conhecido pode prenunciar o fracasso. E a falta de conhecimento do assunto organização tem de ser substituído a cada instante por puro génio.

Assim, para fazer o que quer que seja, para melhorar qualquer produto, manter a moral e distribuir o trabalho equitativamente e torná-lo útil, tem de haver um organograma real e conhecido.

Então como é que se elabora?

## FUNÇÕES (HATS)

Um organograma é constituído por funções (hats).

A definição de função (hat) é a "beingness e doingness que obtêm um produto".

Vejamos um comboio:

O maquinista ao desempenhar a função (hat) de maquinista tem o título de maquinista. É a sua beingness.

Ele aceita ordens, vigia os sinais e as condições gerais, opera as alavancas e válvulas de regular o funcionamento da locomotiva e fá-la arrancar, mudar e parar. Isto é a doingness.

Em segurança e dentro do horário, ele desloca os comboios de passageiros e/ou de carga de um local para outro. O produto é um comboio e carga movimentados.

Então como é que descobrimos que há uma função chamada maquinista?

Como as pessoas estão continuamente a aceitar ou a ver postos que já existem, quando lhes é pedido para imaginar um organograma, de início elas podem não se aperceber que lhes está a pedir para inventarem os postos correctos.

Elas não têm de inventar o "maquinista". Toda a gente sabe que "um maquinista conduz um comboio".

Então, e se não soubéssemos isto? Teríamos de o descobrir.

Teríamos de o fazer da seguinte forma. Teríamos de pensar da seguinte forma:

A ideia aparece por causa do conceito de que as pessoas e as mercadorias têm de ser transportadas a grandes distâncias, por terra. Ou que uma nova área em desenvolvimento tem de ter meios de transporte para pessoas e mercadorias de lá para e para lá.

Ah! Isto será viável dentro de um quadro económico porque as pessoas pagarão para serem transportadas e pagarão para as suas mercadorias serem transportadas.

Os comboios fazem isto.

Portanto utilizemos os comboios.

Conseguindo financiamento (ou através de pagamento adiantado) e obtendo uma concessão para o direito de passagem, colocam-se os carris, e constroem-se locomotivas, vagões, estações e edifícios de reparação de locomotivas.

E agora surge a necessidade de alguém conduzir o comboio. Por isso, é melhor contratar alguém para esse efeito.

Assim surge o posto de maquinista.

Como é que sabemos isto? Porque temos de ter o produto: pessoas e mercadorias transportadas. Isso é o que estávamos a tentar fazer em primeiro lugar.

Daí, a função (hat) de maquinista.

Suponhamos agora que não tínhamos organograma algum.

A função (hat) de maquinista seria o único hat. Ele cobrava os bilhetes, dirigia as estações, consertava a máquina, comprava o combustível, carregava os vagões, vendia acções...

Um momento! Se um maquinista fizesse tudo isto aconteceria o seguinte:

1. Ele ficaria exausto.
2. O seu temperamento seria mau.
3. Haveria avarias mecânicas.
4. Poderia haver acidentes.
5. O património dos caminhos-de-ferro, de outra forma não manejado, desintegrar-se-ia.
6. Teria um volume de produto reduzido.
7. O seu produto seria irregular e mau porque não poderia cumprir nenhum horário.
8. Em breve não haveria caminho-de-ferro.

Sejamos wogs e "resolvamos" isto.

Vamos nomear uma pessoa para cada estação e dizer: "Aí está!"

Bom, continuaria a ser uma trapalhada.

Agora vamos contratar mais maquinistas e mais chefes de estação e mais maquinistas e mais chefes de estação... e acabaremos numa trapalhada confusa, uma folha de salários enorme e um produto miserável. É assim que os governos operam. E é notável que os governos actuais não têm qualquer produto excepto desastres.

Não, temos de resolver isto de maneira bem diferente.

Não chegaremos a lugar algum, não conseguiremos uma organização razoável e nada funcionará ou será viável a não ser que CONTEMOS OS PRODUTOS CORRECTAMENTE E DESENVOLVAMOS FUNÇÕES (HATS) PARA OS OBTER.

Depois de termos feito isto podemos ordenar as funções (hats) num organograma de modo a haver um *fluxo*, canais de comando e canais de comunicação, e assim conseguimos um organograma.

Não se pode elaborar um organograma antes de ter contado os produtos!

À medida que aumenta o volume, calcule os produtos antes do produto final e dê-lhes funções (hats).

A qualidade do produto final depende de um organograma real e das funções (hats), ambos completos, reais e com treino, e das funções FEITAS.

Vejamos agora como se decompõe um produto final válido em produtos que, somados, o abrangem.

Temos o produto final de um caminho-de-ferro: cargas transportadas de uma forma viável. Quantos produtos menores compõem o produto maior?

Temos aqui matéria de maquinaria. Qualquer máquina tem dois produtos: a) a máquina propriamente dita em boas condições de funcionamento, b) o produto da máquina. O mecânico, o homem da oficina de reparações e o guarda do edifício de reparação de locomotivas têm, cada um deles, um produto na alínea a). Isto é só para a máquina, a locomotiva.

Na alínea b) temos o que a máquina em si produz (vagões puxados no caso de uma locomotiva).

Temos pois aqui dois produtos principais, e estes decompõem-se em produtos menores, numa sequência anterior até ao produto final.

Há mesmo um produto anterior a estes, locomotivas compradas. E um produto ainda anterior a este, dinheiro para o equipamento.

Mas quanto à própria carga, uma carga entregue e aceite no fim pelo consignatário, à medida que recuar na sequência vai encontrar um produto, a carga armazenada. E antes disso, a carga por descarregar. E antes disso, a carga transportada. E antes dela, a carga carregada. E antes disso, carga junta para embarque. E antes disso, contratos de carga produzidos. E antes disso, publicidade à vista do público. E antes disso, pesquisa ao público sobre as necessidades da carga. E antes disso, pesquisa das actividades que necessitem serviços de carga.

Cada um destes produtos é uma função.

Sondando isto de novo, vê-se que não há custos ou dinheiro envolvido, por isso não há viabilidade económica. Assim temos um produto: dinheiro. Isto tem, naturalmente, funções (hats) anteriores. O espanto de algumas pessoas (e de muitos executivos) que ficam de boca aberta perante uma situação de falta de dinheiro, é de fazer rir. Eles não têm uma mente orientada para o produto. Pensam que o dinheiro cai do céu ou sai de um aparelho de televisão. Não são capazes de pensar na sequência do produto necessária para obter dinheiro. Assim, vão à falência e passam fome. Há sempre uma grande quantidade de produtos anteriores ao produto DINHEIRO. Gente fixa fixa-se apenas no dinheiro em si, e não têm qualquer sequência do produto e assim vão à falência ou são pobres.

Alguém tem que ter um produto desejável que é vendido por mais dinheiro do que custou produzi-lo, e tem que o vender e entregar a fim de ter dinheiro. O dinheiro até faz dinheiro. E até um poço de dinheiro tem que ter um sequência de produto, ou então extingue-se.

Até no socialismo ou comunismo a questão de como se sustenta a si própria tem que ser compreendida, respondida, a sequência do seu produto identificada, com organograma e funções (hats). Nessa sociedade “desendinheirada” o organograma tem que ser muito mais apertado, pois o dinheiro acrescenta flexibilidade, e a falta dele como factor de funcionamento coloca problemas difíceis de resolver.

## ORGANIZAR

A fim de organizar qualquer coisa basta:

1. Definir o produto final.
  2. Trabalhar da frente para trás en sequência de modo a definir os produtos anteriores necessários ao produto seguinte, os quais, alinhados, constituem o produto final.
  3. Colocar os postos em termos de uma crescente completação vertical do produto a fim de obter canais de comando.
  4. Ajustá-los aos fluxos.
  5. Atribuir a sua sequência de comunicação.
  6. Realizar as acções que resultam em cada produto. Escrevê-las como funções e acções incluindo todos as competências.
  7. Nomeá-las como postos.
  8. Preencher esses postos.
  9. Exercitá-los para que sejam sabidos.
  10. Compilar e emitir as funções (hats).
  11. Divulgá-los.
  12. Executar as funções para que os produtos tenham lugar.
- 

Como comentário, porque os caminhos-de-ferro *não* se organizaram, a sua viabilidade decaiu e deixaram de ser tão usados.

Os caminhos-de-ferro pensam que foi por causa do governo, da concorrência do avião ou muitas outras coisas. Não foi. Eles tinham muitas funções (hats) em falta, estavam de facto demasiado desorganizados para se manterem a par das exigências da sociedade, pararam por completo de entregar serviços e declinaram. De facto, nunca houve tanta necessidade de caminhos-de-ferro como hoje em dia. No entanto, desorganizados, com organigramas e funções (hats) mal elaborados, eles não fornecem o serviço que deviam e por isso sofrem oposição, são regulados pelo governo, atormentados pelos sindicatos e desmoronaram.

Para obter um produto de qualidade, organize!

Para levantar a moral, organize!

Para sobreviver, organize!

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
Sant Hill Manor East Grinstead, Sussex

HCOPL de 22 de JUNHO de 1964

Orgs Centrais  
Concessões

Série (19) de Re-emissões

**POSTOS DE ORGANIZAÇÃO: DOIS TIPOS**  
(Re-emissão do HCOB de 25 de Abril de 1959)

Nós temos dois tipos de postos numa organização:

1. Postos de linha.
2. Terminais fixos.

Um posto de linha tem a ver com linhas organizacionais, para que essas linhas corram suavemente limando qualquer aresta nelas existentes, mantendo um fluxo suave de partículas de um posto para outro posto. Um posto de linha tem a ver com o fluxo de linhas, não necessariamente com postos de terminal fixo na extremidade dessas linhas.

Um exemplo disto é um comunicador. A sua função é manter um suave fluxo de comunicação de um terminal para o outro. Sempre que há uma paragem no fluxo de comunicação, ele resolve. Outros exemplos de postos de linha são o Secretário da Área do HCO, Ligação da Promoção dos Arquivos Centrais, Administrador de Treino e Administrador de Processamento.

Um Posto de Terminal Fixo fica num ponto, tem funções específicas e recebe comunicação, manejando-a e enviando-a para outros destinos.

L. Ron Hubbard

MANEJO  
DO  
TRABALHO

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 19 DE AGOSTO DE 1959  
EMISSÃOIII

CenOcon  
Estudantes Do Shsbc  
Missões  
Campo

## COMO MANEJAR O TRABALHO

Faça-o Agora.

Uma das melhores maneiras de reduzir o seu trabalho para metade é não o fazr duas vezes.

Provavelmente a sua mais fértil fonte de dev-t é o seu próprio trabalho a dobrar.

Esta é a forma de fazer o trabalho a dobrar:

Você pega num despacho ou num trabalho, dá-lhe uma vista de olhos e põe-o de parte para tratar mais tarde. Mais tarde, pega nele, torna a lê-lo e só então o leva a cabo.

Só com isto, é claro que o seu tráfego duplica.

Uma das razões pelas quais eu posso manejar tanto tráfego é que não o faço duas vezes. Estabelei uma regra inflexível segundo a qual, quando me encontro a manejar um qualquer documento de tráfego, manejo-o, não o ponho de lado nem o ponho na categoria de pendente ou para depois.

Se acontece vasculhar no meu cesto do centro de mensagens, dou seguimento ao que encontro.

Se me entregam uma mensagem ou um dado que requer acção da minha parte, faço-o logo que o recebo.

É assim que eu compro "tempo de lazer".

Ora, eu não estou a tentar arvorar-me num modelo de virtude como um homem que faz sempre o seu trabalho; eu faço muitos trabalhos e desempenho muitas funções (hats); estou é a apresentar-me como um mandrião ambicioso e comprador de valioso tempo de lazer.

Não há necessidade de parecer ocupado quando não se está ocupado.

Não há necessidade de acariciar e mimar o trabalho porque não há trabalho suficiente.

Há bastante trabalho para fazer. E a melhor resposta para o trabalho de qualquer espécie é fazê-lo.

Se você faz todo o trabalho que lhe aparece logo QUANDO aparece e não passado um bocado, se tomar sempre iniciativa e acção em vez de a passar a outros, nunca terá tráfego de volta, a não ser que tenha um psicótico do outro lado.

Em resumo, a forma de se livrar do tráfego é fazê-lo, e não passá-lo; qualquer coisa passada a alguém terá que lê-la outra vez, assimilá-la outra vez e resolvê-la outra vez; portanto, nunca passe tráfego a ninguém, mas faça-o apenas, para que fique feito.

Você pode fomentar uma linha de comunicação eternamente ao pretender que a maneira mais fácil para não trabalhar é não manejar as coisas ou dá-las a outros. Tudo o que você não resolve regressa e morde-lhe. Tudo o que passa a outros terá que ser feito quando regressa de novo às suas mãos.

Portanto, se é um verdadeiro amante do sossego, o tipo de pessoa que boceja confortavelmente e que faz buracos nos tacões de tanto os ter em cima das secretárias, se a sua maior ambição é um longo ataque de preguiça primaveril, então fará o que lhe sugiro e resolverá tudo o que lhe vem parar às mãos no momento em que isso acontece e não mais tarde; e não passará para outra pessoa uma coisa que você pode fazer de imediato.

Que as pessoas comecem a apontá-lo como modelo de eficiência, como se espera de um tipo que bata o próximo recorde mundial de velocidade, que comecem a ser publicados artigos acerca das maravilhas que você cria, é tudo acidental. Você e eu sabemos que o fizemos para que possamos mandriar, e não ter que trabalhar. É que se pode dizer com verdade que o caminho para o trabalho contínuo, longo e enfadonho é não actuar quando a mensagem é recebida, e em vez disso passar tudo a outra pessoa; esse é o caminho para a escravidão, para os músculos cansados e os miolos em fanicos; é a rota para cestos a abarrotar.

Portanto, venha preguiçar comigo.

Faça a coisa quando a vê, e faça-a você mesmo.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 4 DE MAIO DE 1968

Remimeo

MANEJAR SITUAÇÕES

O único erro crasso que uma organização pode cometer, a seguir à inspecção antes do facto, é fracassar em manejar terminantemente situações com rapidez.

Quando digo manejar terminantemente quero dizer manejar terminantemente. Que seja manejado e acabou-se, rapaz!

O problema do blá-blá de uma organização, "O João não toma responsabilidade", "isto tem que ir para outro lado" e coisas deste tipo, é que dá *continuidade* a uma situação. A situação apenas continua e continua e finalmente chega a um ponto em que, de súbito, é o fim dessa situação. Portanto, o que há a fazer é *completar a acção agora*, e antes de mais nada.

No outro dia eu estava a ver porque razão costumava ter uma estatística alta nos negócios, no cinema e noutras coisas e de repente comprehendi que eu era especial no meio em que operava. *Completava ciclos*. Conseguia completar mais ciclos em menos tempo do que qualquer organização poderia sonhar. Por outras palavras, COMPLETAVA ACCÕES.

Terminar ciclos não consiste de abater pessoas; consiste é de garantir de que as coisas fiquem *manejadas*.

Uma das coisas que aconteceu no passado é que tive que voltar a manejar coisas. Situações que eu já tinha manejado voltaram atrás num ponto qualquer e tive que as manejar de novo.

Uma pessoa deverá é limitar-se a levar as coisas até ao fim e não entregá-las a outrem.

Se a situação surge na sua vizinhança, bom, maneje-a, isto é, acabe com ela para que seja o seu fim.

Alguém chega e faz (má-língua, má-língua, má-língua). Tenho apanhado muitíssimos tipos destes. Finalmente manejo a situação, se não foi manejada até esse momento. Ele não tinha sido manejado até esse momento.

Quando apanha esse tipo, maneje-o. Maneje-o para que ele fique manejado até ao fim dos séculos. Não tente deitar remendos de forma a não causar perturbações.

Há que estar alerta para o fazer, mesmo muito alerta. Um exemplo disto foi um criado de mesa insatisfeito. O tipo andava por aí a servir lagartas na sopa. Andava às voltas, às voltas e às voltas. Bem, vamos manejá-lo agora, já que ele quer a situação manejada. O tipo aparece para receber o salário e é o fim! Está a ver a ideia. Acaba-se logo.

Por favor, pare de dar continuidade a situações passando-as a outrem. Maneje! Você ode desenvolver mais tráfego interno, mais perturbações, mais quebras de ARC do que

pode ser mencionado continuando simplesmente a passar a responsabilidade de completar o ciclo de acção. É só disso que se trata, apenas uma recusa em tomar responsabilidade por terminar um ciclo de acção.

Alguém aparece de repente perante o Registador para se inscrever. Ele deverá enviá-lo a oito terminais para saber se essa pessoa está autorizada a inscrever-se ou não? Não. Ou inscreve o tipo ou não o inscreve.

Tome responsabilidade pelos diversos ciclos de acção. Uma vez tomada a responsabilidade, que não se fale mais nisso seja onde for.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 29 DE OUTUBRO DE 1970  
EMISSÃO I

REMIMEO  
FUNÇÕES (HATS) DE EXEC

N.º 10 DA SÉRIE DA ORG

A ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO  
PELO PRODUTO

Os diferentes produtos envolvidos na produção são:

1. Instalar alguma coisa que produza. (Produto 1)
2. Operar o que produz a fim de obter um produto. (Produto 2)
3. Reparar ou corrigir aquilo que produz. (Produto 3)
4. Reparar ou corrigir o que é produzido. (Produto 4)

Exemplo: Uma máquina de escrever é fabricada e posta em cima de uma secretária. Isto é instalar alguma coisa que produz como em (1). Uma dactilógrafa opera a máquina de escrever, que desta forma produz folhas escritas à máquina, stencil, etc., que constituem o seu produto. Isto satisfaz (2) acima. A máquina, por causas diversas, necessita finalmente de reparação para continuar a produzir. Isto satisfaz (3). A correcção das coisas escritas à máquina satisfaria (4).

Estes são os quatro PRODUTOS básicos implicados na produção.

Assim, há realmente quatro produtos básicos necessários a uma actividade produtora. Estes produtos são:

1. A máquina instalada.
2. O produto da máquina.
3. A máquina arranjada.
4. O produto corrigido.

Isto constitui um mínimo de quatro produtos para qualquer ciclo de produção.

Três factores principais comandam cada produto. Estes são:

- A. Quantidade
- B. Qualidade
- C. Viabilidade.

A quantidade seria um volume aceitável, esperado ou útil.

A qualidade seria o grau de perfeição de um produto.

A viabilidade seria a duração, utilidade e grau em que o produto é desejado.

Como cada um dos quatro produtos da lista acima tem três factores, havendo portanto 12 pontos principais ( $4 \times 3$ ) que regulam a produção.

Produto 1: Instalar a máquina de escrever contém:

- i. A quantidade de máquinas de escrever instaladas.
- ii. A qualidade das máquinas de escrever instaladas.
- iii. A viabilidade das máquinas de escrever instaladas.

Produto 2 - O produto da máquina de escrever (folhas escritas à máquina) também tem os mesmos três:

- iv. Quantidade de coisas escritas.
- v. Qualidade das coisas escritas.
- vi. Viabilidade das coisas escritas.

Produto 3 - A reparação da própria máquina também tem três factores:

- vii. A quantidade (total) das reparações.
- viii. A qualidade das reparações.
- ix. A viabilidade das reparações.

Produto 4 - A correcção da coisa produzida:

- x. Quantidade (total) dos produtos corrigidos.
- xi. Qualidade dos produtos corrigidos
- xii. Viabilidade dos produtos corrigidos.

Assim, para se obter um produto, "coisas escritas à máquina", existem na realidade 12 factores separados.

Isto aplica-se a toda a maquinaria. Por exemplo, existe o gerador que produz, e existe a coisa produzida pelo gerador (electricidade). Existe o gerador reparado. E existe a electricidade corrigida (tal como a redução da voltagem ou sua conversão).

Bom, se não sabia que estava a manejar 12 factores ao produzir electricidade, a tendência seria para "apenas fazer funcionar o gerador" e ignorar os factores reais que comandam a produção.

O resultado disto seria apenas funcionamento. O gerador em breve ficaria em pedaços. A electricidade fornecida variaria por todo o lado e rebentaria com o equipamento. Não haveria dinheiro para reparar ou substituir o gerador quando ele avariasse. Prestando pouca atenção aos produtos (como o mundo wog faz com frequência) ou alterando as suas importâncias - dar a importância só ao funcionamento - em breve não haveria qualquer viabilidade. O resultado final seriam dois produtos errados, sucata do que em tempos tinha sido um gerador e falta de electricidade.

Agora, surpresa, surpresa! Uma organização composta por pessoas é influenciada por estas mesmas coisas!

O Produto 1 da organização é colocá-la lá.

O Produto 2 da organização é o que a organização produz.

O Produto 3 da organização é a reparação da organização.

O Produto 4 da organização é a correcção do produto da organização.

Se não soubermos que estes produtos e factores existem, podem ser cometidos erros contínuos tão graves como limitar-se a operar um gerador. Em vez de um produto final desejado que é oferecido, vendido e entregue, temos refugo e insolvência.

Para instalar uma organização uma pessoa tem que a lá pôr. Isto requer da organização idealizada um produto económico e desejável, a tecnologia de fabrico do produto final, a tecnologia para criar e manejar a organização, a procura de um local, recrutamento, um organograma, funções (hats), treino, o equipamento e material, e a obtenção de matéria-prima necessários para conseguir o produto final. Assim estabelecida, deve ser feita para que:

- i. A dimensão da organização seja criada proporcionalmente à procura do produto final.
- ii. A qualidade da própria organização seja: pobre, luxuosa, activa ou preguiçosa, etc.
- iii. A viabilidade da organização (quanto tempo durará economicamente, como expandirá, se as receitas excederem as despesas, etc)..

O produto da organização é em si regulado por:

- iv. A quantidade do produto produzido (que deve ser em volume suficiente para satisfazer a procura).
- v. A qualidade do produto ou produtos da organização (que deve ser adequada a fim de satisfazer aqueles que querem e pagam a produção).
- vi. A viabilidade do produto da organização (quanto tempo dura e se é adequado ao seu valor).

A reparação da organização em si deve ser:

vii. A quantidade ou montante das reparações necessárias para tornar a organização funcional (o que pode ser simplesmente a dotá-la de um novo papel timbrado ou reconstruir todo o local, ou chegar a estabelecer de novo o produto).

viii. A qualidade ou perícia da reparação (uma má reparação poderia destruir o local).

ix. A viabilidade da reparação (se foi manejado o PORQUÊ correcto, a reparação como produto durará muito; mas se foi manejada uma razão errada do declínio, o local decairá de novo).

Da correcção do produto da organização para obter um produto uniformemente satisfatório:

x. A quantidade (proporção) do produto da organização que tem de ser corrigida (o que pode requerer, se for muito elevada, uma reparação da própria org).

xi. A qualidade da correcção (perita e economicamente acessível e ela própria não-destrutiva).

xii. A viabilidade do produto corrigido. (Durará e será quase tão bom como o melhor produto produzido?)

Todos estes factores têm de ser consultados.

## ANÁLISE

Se uma pessoa comprehende estes factores e se apercebe de que estão todos presentes ao fazer funcionar, tanto uma batedeira de ovos como a maior companhia de petróleo, não andará às cegas em andrajos.

Pode ser feita uma lista de verificação dos 12 factores que influenciam os 4 produtos principais, e cada ponto relativo a uma organização pode ser estudado para uma organização em particular.

Temos aqui os básicos. A partir deles pode surgir uma quase infinidade de pontos menores.

Quando uma pessoa não conhece estes básicos debate-se durante tempos sem fim a tentar manejar um posto, uma parte de uma organização ou toda a organização, entra no frenesim de corrigir os erros e pontos-fora e cai em apatia porque não dispõe de directrizes.

Contudo, utilizando estes básicos, uma pessoa pode facilmente verificar-los e assim ver o que tem de fazer para se aproximar do ideal.

Em Dianética e Cientologia, por exemplo, o produto final dos auditores de Flag treinados nos mesmos HCOBs que os auditores de campo, em *pc's* mais *difíceis*, é infinitamente melhor do que em qualquer outro lugar. Isto é um quebra-cabeças. A chave não está em absoluto na audição. Ela está no produto anterior, o treino. Um auditor Classe VI ou Classe VIII em Flag foi treinado (a) mais rapidamente (indo apenas a 1/6 do tempo duma org), (b) mais honestamente e (c) o auditor de Flag é corrigido por peritos como

produto quando começa a auditar e até que o produto da audição seja perfeito. O treino (quantidade e qualidade duradoura) no curso é melhor e estende-se ao treino em posto até que o produto do auditor (a audição do pc e o pc) necessite de pouca ou nenhuma correcção. Treino equivalente costumava ser exigido no HGC, treino em posto, para que um auditor de staff se tornasse um auditor de *staff*. Em nenhuma organização os auditores iam auditar, mal saíam da escola, sem qualquer treino prévio. Isto ficou de fora nalgumas orgs. O produto "auditor corrigido" tornou-se um produto omisso. Deste modo, a audição de Flag produz melhor porque *esse* produto, auditor corrigido, existe em Flag.

Isto é apresentado para indicar a *utilidade* dos factores de produto.

Onde faltam alguns destes produtos ou factores, a viabilidade do conjunto é abalada. Ao usá-los, o todo torna-se viável.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

## CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE MARÇO DE 1971

Remimeo

*N.º 26 DA SÉRIE DA ORGANIZAÇÃO*

### PRODUTOS FINAIS VÁLIDOS

Por definição, um produto final válido é algo que pode ser permutado com outras actividades, em troca de apoio. Esse apoio em geral traduz-se em alimentos, vestuário, abrigo, dinheiro, tolerância e cooperação (boa-vontade).

Numa base individual isto é fácil de entender. O indivíduo prepara um produto ou produtos que, fluindo no departamento, divisão, organização, companhia, comunidade, estado, nação ou planeta, lhe dá em troca o seu salário e boa-vontade, ou, pelo menos, boa-vontade suficiente para evitar o seu abandono ou destruição.

A sobrevivência do indivíduo a longo prazo é alcançada desta forma.

Um produto final válido (VFP) é válido porque é potencialmente ou de facto permutável.

A palavra-chave neste sentido é PERMUTÁVEL. E ser permutável significa lá fora, com alguma coisa exterior à pessoa ou actividade.

Um produto final válido poderia facilmente ser chamado PRODUTO FINAL PERMUTÁVEL.

A sanidade e a insanidade são uma questão de *motivação*, não de racionalidade ou competência. Os sãos são construtivos, os insanos são destrutivos.

Deste modo, a insanidade da parte do receptor potencial de um VFP pode impedir uma troca de um produto final que o receptor deveria ser capaz de usar e pelo qual deveria estar disposto a dar em troca apoio activo e boa-vontade ao produtor. Exemplo: um homem a morrer de fome; você tenta vender-lhe bons alimentos por um preço razoável dentro do dinheiro que ele tem para pagar. Ele procura matá-lo a tiro e destruir a comida. Isto é insanidade, visto que ele está a tentar destruir o produto de que necessita e que pode pagar.

O crime é a acção do insano ou a acção de tentar apoderar-se de um produto sem pagar. Exemplo: Os ladrões, que não dão apoio à comunidade, procuram roubar-lhe os fundos de sustento.

A fraude é a tentativa de obter sustento sem fornecer um produto.

A sanidade e a honestidade consistem, portanto, em confeccionar um produto final válido pelo qual uma pessoa é depois recompensada com apoio e boa-vontade, ou, no fluxo inverso, dar apoio e boa-vontade ao produtor do referido produto.

Os princípios da ética, moral, assuntos sociais, leis, baseiam-se todos neste princípio do produto final válido. Anteriormente era "instintivo" ou "de senso comum". Até agora isto nunca tinha sido declarado.

As civilizações que facilitam a produção e a permuta e inibem o crime e a fraude são portanto bem sucedidas. As que não o fazem, sucumbem.

As pessoas que desejam destruir civilizações promovem os desvios a estas regras básicas do jogo. Os métodos de corromper o intercâmbio justo são numerosos.

Os FACTORES são a primeira aparição destes princípios.

A teoria do produto final válido é uma extensão dos FACTORES.

---

Partes de organizações ou organizações, cidades, estados e países, todos seguem os princípios que se aplicam ao indivíduo.

A sobrevivência ou valor de qualquer secção, departamento, divisão ou organização depende seguirem ou não estes princípios de permuta.

A sobrevivência ou valor de qualquer cidade, estado ou país, segue estes princípios de permuta.

Você pode prever a sobrevivência de qualquer actividade confirmando a regularidade da sua permuta e pode prever a sua queda pelas irregularidades destas permutas.

Portanto é vital que uma pessoa ou secção, departamento, divisão ou parte de uma organização ou uma organização, calculem exactamente o que estão a permutar. Trata-se de produzir alguma coisa válida para a actividade ou actividades com as quais estão em comunicação e pelas quais estão a obter apoio.

Se estão realmente a confeccionar produtos finais valiosos, têm direito a apoio.

Se, por outro lado, estão apenas a organizar ou na esperança ou a fazer PR e não estão a produzir um artigo ou artigos intercambiáveis em VOLUME ou QUALIDADE pelos quais o apoio possa ser pedido ou mesmo exigido, não serão VIÁVEIS.

Não importa quantas ordens emitidas ou quão bem traçados os organigramas, ou quão belos os planos de produção. A dura realidade da produção mantém-se o facto dominante.

Quanto melhor organizadas estiverem as coisas *maior o volume da produção e melhor a qualidade*, podendo assim proporcionar a viabilidade.

Mas é o produto final válido, que está aí e a ser trocado que determina a sobrevivência básica.

A falta de viabilidade pode sempre ser ligada ao volume e qualidade de um real produto final válido.

A *esperança* num produto tem um valor a curto prazo que permite a construção uma actividade. Mas quando a esperança não se concretiza, qualquer viabilidade esperada também se afunda.

Uma pessoa deve portanto organizar a *partir* do produto real.

Por exemplo, um sujeito técnico é capaz de produzir um resultado exacto.

Se as pessoas forem treinadas para produzir realmente o resultado E O RESULTADO FOR PRODUZIDO, então uma pessoa pode trocar com a comunidade técnicos por apoio.

Se o resultado for produzido (treinando bem os técnicos), então esse resultado pode ser trocado com um indivíduo por apoio e boa-vontade.

Quando qualquer destes factores sofre em termos de volume ou qualidade, então a troca é difícil e a viabilidade torna-se incerta.

Como os indivíduos, comunidades e Estados não são necessariamente sãos, podem ocorrer perturbações na permuta mesmo quando a produção está a decorrer.

Por isso o produtor tem interesse em manter a sanidade da cena na qual está a operar, e um dos seus produtos finais valiosos é uma cena na qual a produção e a permuta possam ocorrer.

As bases dos produtos finais válidos são verdadeiros para qualquer sistema industrial, político ou económico.

Muitos sistemas tentam evitar estas bases e o resultado final será um desastre.

O indivíduo, secção, departamento, divisão, organização ou país que não está a produzir alguma coisa suficientemente válida para ser trocada, não será apoiado por muito tempo. É tão simples como isto.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE NOVEMBRO DE 1970

Remimeo

*N.º 13 DA SÉRIE DA ORGANIZAÇÃO*

**PLANEAMENTO POR PRODUTO**

Um dos ciclos ou sequências correctas da acção é:

**SER - FAZER - TER**

Esta sequência é muitas vezes alterada nas orgs e até nos indivíduos. Ser, é a primeira no universo físico, Fazer é a segunda e Ter é a terceira.

Alterar esta sequência pode gerar uma considerável quantidade de confusão.

Uma porção de enigmas do comportamento humano podem ser resolvidos reparando que isto sai fora de sequência ou sofre omissões.

Os camponeses e os funcionários espanhóis entram em guerra por dá-cá-aquela-palha. A sua história está pejada de revoltas. O camponês sabe que se é um camponês (ser) e se faz o seu trabalho (fazer) deveria ter. O funcionário espanhol está preso em SER. *Ele tem*, por isso pode *ser* e não tem que *fazer* coisa alguma. Além disso, em Espanha um diploma ou um título é um SER em que não há *fazer*. Por conseguinte não há ter, a não ser que venha do camponês. Os dois ciclos alterados colidem.

A delinquência juvenil e as vidas destroçadas no Ocidente têm origem directa na corrupção deste ciclo.

Pergunta-se com frequência às crianças no Ocidente: "O que vais SER quando fores grande?" É uma pergunta estúpida e pode pôr uma criança a amarinhar pelas paredes. Porque é a pergunta errada, apanha o ciclo pelo lado errado. Ela não pode calcular facilmente o seu organograma.

Também lhe perguntam: "O que vais FAZER na vida?" Isto é igualmente mau. É bastante difícil de responder.

Há que fazer um organograma no sentido inverso - estabelecer o produto (ter), descobrir o que *fazer* para alcançá-lo e só então podes descobrir com precisão o que SER para realizá-lo.

Uma quantidade de pessoas e de negócios falham porque não fazem isto. Uma beingness assumida ao princípio acaba com demasiada frequência numa doingness sem qualquer havingness resultante.

Se perguntássemos à criança: "O que queres PRODUZIR na vida?" poderíamos talvez obter uma resposta praticável. A partir daí, ela poderia calcular o que teria que fazer para o

produzir e deduzir daí o que teria que SER. Depois, com um pouco de ajuda, ela seria capaz de levar uma existência feliz e válida.

Concentrando-se em o que SER? encontra-se pronto a SER, está certo, mas passará os próximos 50 anos à espera que a havingness lhe caia do céu ou deslize até ele através de um estado previdêncial.

Os dados acima, se ausentes da sociedade, contribuem para a delinquência juvenil, para o crime, para o estado de assistência social e para uma civilização moribunda.

SER apenas é um organograma pessoal errado.

O mesmo se passa com uma actividade ou companhia.

Qual o produto desejado que também será desejado por outros? É a primeira pergunta que devemos colocar ao organizar. Esta deve ser respondida antes que possamos obter ou dispor de financiamento ou de qualquer organograma.

Em seguida perguntamos: o que é preciso *fazer* para o produzir? E pode haver uma quantidade de actos calculados e postos em sequência.

Agora podemos trabalhar em SER.

Teríamos assim os ingredientes básicos de um organograma.

Eis um ciclo alterado muito comum:

O Sr. A tem uma camioneta, TER. Tenta imaginar o que FAZER com ela. Anda com ela por aí a tentar ganhar dinheiro.

Habitualmente falharia. Como supõe que já tem um produto, uma camioneta, e necessita de um produto, "dinheiro", raramente apoia isto com SER.

O "pensamento" de algumas pessoas fica todo envolvido em sequências alteradas ou omissões do ciclo SER, FAZER, TER.

Uma actividade tem diversos produtos finais. Todos eles devem ser formulados e considerados. Em seguida pode ser formulada a sequência de FAZERES (cada um com um produto) para alcançar os produtos finais. Só então se pode deduzir o SER.

Por omissão ou fixação num destes pontos, uma pessoa ou uma organização pode falhar ou até nunca chegar a começar.

A fixação em FAZER sem qualquer produto em vista conduz a uma divagação enfadonha pela vida.

Até as mães sabem isto. "Mamã, que hei-de fazer?" é um refrão muito antigo. As mães espertas muitas vezes dizem: "Faz um bolo" ou "Faz bolos de lama" ou "Faz uma casa". As estúpidas dizem: "Vai brincar e pára de me aborrecer!"

Os exércitos, que têm "produtos" de guarda ou de morte, ficam obcecados com FAZER a tal ponto que os oficiais e os oficiais subalternos ordenarão: "Ocupa-me esses homens!" Não há produto. É um FAZER sem sentido frequentemente frenético e inútil.

Pode dizer-se que qualquer dev-t vem de pessoas que não têm produto.

Podem construir-se burocracias imensas onde não há produtos realizados ou declarados.

A política e prática das metas são bem sucedidas porque declaram o produto desejado.

A menos que haja organização a partir do produto final, a organização pode tornar-se irreal e inútil.

Até a Rússia poderia aprender isto. Os seus "trabalhadores" estão todos a tentar entrar para a universidade onde podem SER. O Governo Russo pediu recentemente aos jovens que se tornassem operários. Mas, é claro, isso é apenas outro SER que implica um FAZER. A Rússia ainda não comprehendeu que o seu produto era e é a revolução. Não admira que o seu maior problema seja como alimentar, vestir e alojar o seu povo.

A não ser que uma organização ou uma pessoa saiba exactamente quais os produtos finais da organização ou do posto, haverá muita actividade, mas não muita havingness para ninguém.

A solução é formular o produto final e a partir deste deduzir o fazer de sub-projectos, e assim se criará uma organização real, uma beingness autêntica.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 6 DE DEZEMBRO DE 1970

Remimeo  
Dept 14 Funções (hats)

*N.º 13 DA SÉRIE DE PESSOAL  
N.º 18 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO*

**DESABERRAÇÃO DA TERCEIRA DINÂMICA**

O mecanismo exacto da aberração da 3<sup>a</sup> Dinâmica (grupo ou organização) é o conflito da CONTRA-POLÍTICA.

Uma política ilegal, estabelecida a níveis não autorizados, coloca obstáculos às acções de um grupo e É responsável pela inactividade, ausência de produção ou falta de espírito de equipa.

A contra-política, independentemente estabelecida, congestiona o grupo e impede-o de funcionar.

A irrealidade nos organigramas, Funções (hats), etc., é causada em grande medida pelos desacordos e conflitos ocasionados por política ilegal.

Se tivéssemos um jogo a decorrer no qual cada jogador estabelecesse as suas regras, não haveria jogo. Haveria apenas discussões e conflitos.

**VARIEDADES DE CONTRA-POLÍTICA**

No início deve assumir-se ou conseguir alguém que estabeleça uma política autorizada para o grupo. A ausência desta função é um convite a uma política aleatória, conflitos e desintegração do grupo. Se tal pessoa existir, as novas políticas propostas devem ser entregues a essa pessoa para serem emitidas, e não estabelecidas ao acaso nos níveis inferiores ou por pessoas não autorizadas.

As políticas assim estabelecidas pela autoridade em política devem ter por base informação suficiente e serem suficientemente sensatas para o propósito do grupo avançar e obter concordância. Uma política insípida ou má, mesmo quando autorizada, tende a persuadir os membros do grupo a estabelecer a sua própria política aleatória.

Quando não existe qualquer política, tem lugar uma política aleatória.

Quando existe política, mas não é dada a conhecer, estabelece-se uma política aleatória.

A ignorância da política, da sua necessidade ou função, pode dar lugar a uma política aleatória.

As políticas aleatórias ocultas, não expressas, podem entrar em conflito.

A política correcta poderá ser transmitida com cortes; com algumas palavras ou uma expressão qualificativa omitidas o que torna a política incorrecta ou nula. "As crianças não podem sair" pode ser tirado de "As crianças não podem sair depois da meia-noite".

A política alterada pode conter erros sem limite.

A atribuição de política auto-estabelecida à fonte autorizada pode arruinar toda a política, bem como perverter os propósitos dos dirigentes.

A política pode ser excluída de uma área de um grupo que deveria ser regida por ela. "A política de fabrico de cachimbos não se aplica aos *pequenas* lojas de cachimbos".

Podem emitir-se quantidades tão grandes de política desnecessária, que esta não pode ser assimilada.

A política pode existir em grandes quantidades, mas não ser subdividida em assuntos relevantes, tal como é feito nas guias de estudo das funções (hats).

O descrédito da política pode acarretar uma catástrofe subsequente e desacreditar toda a política, encorajando a política auto-estabelecida por cada membro do grupo.

### **ACLARAR UM GRUPO**

Toda a política autorizada deve ser estabelecida ou estar disponível em livros-matriz, e arquivos de política completos e adequados. Isto possibilita a compilação das funções (hats) e guias de estudo, e a emissão de manuais.

Inquéritos ao grupo sobre "Em que política estás a operar?" podem revelar uma política aleatória.

Todos os projectos bloqueados (parados) podem ser objecto de inquérito quanto a política ilegal, clarificados e postos de novo a andar.

Outras acções se podem tomar e que se resumem a;

1. Pôr em uso a política existente.
2. Dar decididamente uma política de fonte autorizada a áreas sem política.
3. Libertar (limpar) todos os projectos passados de política falsa.
4. Desaberrar os membros do grupo segundo a PL de Mal-entendidos da Organização e outros materiais.
5. Instruir os membros do grupo quanto à tecnologia da política.
6. Instalar sistemas que detectem, isolem e relatem qualquer política fora, e a corrijam, a estabeleçam correctamente e a emitam e a dêem a conhecer.
7. Confrontar qualquer nova política com as estatísticas e incluir a irregularidade política em todas as avaliações estatísticas.

### **ESCALA DE ADMIN**

Eu desenvolvi uma escala utilizável que dá a sequência (e prioridade relativa) dos assuntos respeitantes à organização.

OBJECTIVOS  
PROPÓSITOS  
POLÍTICA  
PLANOS  
PROGRAMAS  
PROJECTOS  
ORDENS  
CENAS IDEAIS  
ESTATÍSTICAS  
PRODUTOS FINAIS VÁLIDOS

Esta escala é trabalhada para cima e para baixo ATÉ QUE (CADA ITEM) ESTEJA DE TOTAL ACORDO COM OS OUTROS ITENS.

Em resumo, para alcançar sucesso, todas as alíneas da escala têm que concordar com todas as outras alíneas da escala sobre o mesmo assunto.

Tomemos "Bolas de Golfe" como assunto da escala. Em seguida temos que pôr de acordo todas estas alíneas da escala entre si sobre o assunto bolas de golfe. É um exercício interessante.

A escala também se aplica a um assunto destrutivo. Como "baratas".

Quando uma alínea da escala não está alinhada com as outras alíneas, o projecto será prejudicado, se não falhar.

Chama-se GESTÃO à perícia com que, em qualquer actividade, todas estas alíneas são alinhadas e postas em acção.

Os membros do grupo só ficam perturbados quando um ou mais destes pontos não estão alinhados com os restantes e, pelo menos, com algum acordo do grupo.

Os grupos parecem lentos, ineficazes, infelizes, inactivos ou conflituosos apenas quando estes itens não estão alinhados, não são conhecidos nem coordenados.

Qualquer actividade pode ser melhorada desbloqueando ou alinhando esta escala em relação à actividade do grupo.

Como fora-de-Realidade origina fora-de-Comunicação e fora-de-Afinidade, segue-se que as alíneas irreais da escala (não alinhadas) produzem Quebras de ARC, perturbação e desagrado.

Segue-se que, quando estas alíneas da escala estão bem alinhadas umas com as outras e com o grupo, haverá no grupo Realidade, Comunicação e Afinidade elevadas.

Os costumes do grupo, assim alinhados e seguidos pelos seus membros, dão-nos um grupo ético e também estabelecem o que então será considerado como overts e contenções no grupo pelos seus membros.

Esta escala e os seus elementos, bem como a capacidade de os alinhar, constituem um dos mais valiosos utensílios da organização.

## DESBLOQUEIO

Quando as ordens não são cumpridas e os projectos não se realizam, deve DETECTAR-SE, ISOLAR, RELATAR e manejar ou garantir que qualquer dos itens da escala, aleatório ou contra-política, seja manejado.

Se qualquer alínea abaixo de POLÍTICA está em dificuldades, imóvel, podemos seguir para cima e corrigir esses pontos, mas com toda a certeza concentrando-nos na descoberta de política ilegal ou contra-política. Raramente acontece que alguma política antiga mas legal precise de ser ajustada. Muito mais comum é a política ser estabelecida por alguém, verbalmente ou através de despachos, ou às escondidas, bloqueando qualquer item ou itens abaixo do nível da política.

Portanto, a regra é que quando as coisas ficam confusas, encravadas ou inactivas ou absolutamente destrutivas (incluindo o produto como um acto overt), há que farejar a política aleatória ou contra-política sendo estabelecida ilegalmente na nossa própria área ou "fora dela".

Assim, face a qualquer incorrecção há que DETECTAR-ISOLAR-RELATAR e manejar ou mandar manejar a política fora.

A *detecção* é fácil. As coisas não se movem ou correm mal.

Isolar significa, é claro, ter de encontrar QUE POLÍTICA e QUEM a estabeleceu.

Relatar seria ao HCO.

Manejar também é fácil e seria realizado em Qual.

Esta tech de admin dá-nos o primeiro desaberrador da 3.a Dinâmica, que funciona facilmente e depressa.

Porquê?

Bem, olhe para a Escala de Admin. Política vem logo abaixo de propósito.

O Propósito é sénior à política.

A pessoa que anda a estabelecer política aleatória ou contra-política ilegal está fora do propósito do grupo. Ela tem outros propósitos, em maior ou menor grau.

De 1960 a 1962 desenvolvi uma grande quantidade de tecnologia sobre objectivos e propósitos. Se definirmos objectivo como uma coisa de muito longo prazo em toda a linha do tempo, e propósito como uma meta menor aplicado a actividades ou assuntos específicos, vemos claramente que, limpando os propósitos de uma pessoa em relação às diversas actividades em que está envolvida e às oito dinâmicas, manejaremos a sua obsessão para estabelecer políticas aleatórias ou contra-políticas!

Portanto, é uma tarefa da audição, e a tech para isso é extensa (o ACC Africano foi dedicado a este assunto. Existem nele muitíssimos dados).

Acontece no entanto que cerca de 20% (provavelmente mais) dos membros de qualquer grupo são activamente, embora encobertos, anti-grupo, e têm que ser manejados a um nível menos profundo como "aberração pessoal" segundo a Carta de Política sobre Mal-entendidos da Organização, antes de se poder começar a tocar nos propósitos.

Desta forma, qualquer membro do grupo, visto que este remédio técnico os ajuda a todos, seria manejado com:

1. Desaberração geral de caso (chamada Ls 10 em Flag).
2. Manejo do propósito em relação a postos.
3. Organograma, hatting e treino.

Os que forem detectados mais tarde a estabelecer propósitos aleatórios ou contra-propósitos seriam também manejados nos pontos 2 e 3.

---

Como o universo está cheio de seres e temos que viver com eles quer isso nos agrade ou não, seria do interesse de qualquer pessoa ser capaz de ter grupos funcionais.

A única forma de um grupo ficar encravado e (a) se torna difícil viver nele, e (b) impossível de se separar completamente dele, é devido a contra-propósitos ou propósitos aleatórios.

Se alguém pensa que se pode ir embora e ficar sozinho em qualquer ponto deste universo, está a sonhar.

O primeiro impulso de um ser hostil é "abandonar" um grupo decente. Que estranho!

A única razão pela qual ele se mete em apertos é a sua incapacidade de tolerar ou lidar com os outros.

Não há caminho de saída para um ser desses a não ser através.

Assim, a única coisa a fazer para sobreviver, mesmo na primeira dinâmica, é saber como manejar e integrar-se na terceira ou quarta dinâmicas e limpá-las.

Provavelmente a razão por que este universo em si mesmo é considerado por alguns uma armadilha, é as suas Escalas de Admin estarem fora em relação a ele (universo).

E a única razão por que este universo é por vezes uma provação, é que, em primeiro lugar, ninguém publicou a sua Escala de Admin.

Tudo isto constitui uma técnica muito fundamental da primeira dinâmica e terceira dinâmicas.

É a primeira autêntica tecnologia de grupo que pode desaberrar a fundo, suavizar e libertar adentro do grupo, cada um dos membros e o próprio grupo.

Assim, em combinação com a tecnologia de audição, podemos pela primeira vez confiar totalmente numa tecnologia para melhorar e manejar os membros do grupo e o próprio

grupo, no sentido de uma realização desejável e possível de alcançar, com felicidade e moral elevadas.

Como qualquer perícia ou tecnologia, esta tem que ser conhecida e posta em prática, e continuar a ser usada para ser eficaz.

A descoberta, desenvolvimento e aplicação prática destes dados alegrou-me muito e deu-me confiança, e está a fazer o mesmo ao resto do grupo.

Espero que faça o mesmo por si.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD  
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE JULHO DE 1974  
EMISSÃOII

MIMEOGRAFAR

*N.º 34 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO*

**INSTALAÇÕES QUE FUNCIONAM**

Nunca desmantele (deite abaixo ou destrua) as instalações que funcionam.

Uma instalação que funciona é algo operacional.

A mais flagrante violação disto é desfazer a Divisão A para criar a Divisão B.

A Divisão A está a funcionar. Alguém ordena que a Divisão B seja reforçada.

Alguém estúpido ou supressivo da Divisão de Pessoal desmanchará a Divisão A para conseguir pessoal para a Divisão B.

A acção correcta é encontrar mais pessoal ou pessoal novo para a nova acção.

**A DANÇA DAS CADEIRAS** (transferências de pessoas numa org) é POR SI SÓ A ACÇÃO MAIS DESTRUTIVA DAS ESTATÍSTICAS DE UMA ORG.

Não recrutar ou treinar pessoal novo conduz à destruição das instalações que funcionam.

Sempre que uma nova unidade tem de ser criada, o facto de não recrutar e treinar evidencia-se vivamente. São rapinadas pessoas essenciais dos seus postos para formarem a nova unidade, e a destruição de instalações que funcionam gerada por estas acções é mostrada imediatamente nas estatísticas de produção.

Dá muito trabalho procurar, treinar a função (hat) , colocar no posto pessoas, e dar-lhes suficientemente experiência para produzirem. Criar uma instalação funcional exige muito trabalho. Mas a transferência irresponsável de pessoal pode destruí-la num ápice.

O mesmo princípio se aplica a assuntos mecânicos. Dá muito trabalho pôr uma coisa a funcionar. Se não é utilizada durante algum tempo, um mecânico pode roubar-lhe uma das suas peças para reparar outra coisa qualquer em vez de procurar peças novas para essa outra coisa. Depois, quando a instalação que funcionava é necessária, já não funciona e ocorre uma grande quantidade de problemas e despesas para a pôr a funcionar de novo. Os problemas e despesas são de longe mais do que obter peças novas noutro lado qualquer.

**NUNCA DESMANCHE UMA INSTALAÇÃO QUE FUNCIONA.**

Será de longe mais dispendioso do que as dificuldades e despesas para conseguir as pessoas ou as peças noutro lado qualquer.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 12 DE OUTUBRO DE 1967  
EMISSÃO

Não-Remímeo Geral

## DEFINIÇÃO DE “OPERACIONAL”

Muitas das perturbações na Organização do Mar provêm da falha de captar o que queremos dizer com *operacional*.

Definição: UM ITEM OPERACIONAL FUNCIONA BEM SEM ASSISTÊNCIA OU ATENÇÃO ADICIONAL.

Isto NÃO diz que operacional significa que uma coisa *funciona*. Ela funciona *bem*. Funciona sem assistência ou consertos ou sem a termos que a segurar. Funciona sem atenção. Não tem que ser continuamente vigiada.

A quebra de comunicação postal foi originada em parte pela fotocopiadora. O erro não estava na fotocopiadora. O erro foi ter um objecto que não funcionava bem, exigia atenção constante e se estragava regularmente. Isso provém de não ler ou não compreender o Livro da Organização do Navio. *Operacional* foi mal entendido. Esta fotocopiadora estava totalmente inoperativa na medida em que tinha que ser constantemente reparada, só funcionava com luz forte e levava montes de tempo. E como ela estava ali, ninguém dactilografava uma única cópia dos despachos vitais. NÃO se devem ter coisas inoperativas por aí, ou então tornam-nas operacionais de acordo com a definição acima.

Também não foi cumprida a Ordem de Flag acerca do facto de as comunicações rápidas serem vitais.

Uma confusão dispendiosa resultou de uma comunicação atrasada. Tudo porque “OPERACIONAL” não foi compreendido.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR