

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
 SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX
 CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 14 SETEMBRO DE 1969

MIMEOGRAFAR
 OEC SÉNIOR

SÉRIE DE KNOW-HOW DE ADMIN N.º 22

OS INGREDIENTES CHAVE

Quando olhamos para a organização na sua forma mais simples, quando procuramos certas ações ou circunstâncias chave que fazem a organização funcionar, quando precisamos de um resumo muito simples, muito vital para ensinar as pessoas, que produza resultados, descobrimos que há apenas uns poucos pontos a realçar.

O propósito da organização é TORNAR O PLANEAMENTO REALIDADE.

Uma organização não é apenas um sistema extravagante e complexo criado para si própria. Isto é burocracia no seu pior. Ter organigramas só por ter, ter gráficos estatísticos só por ter, ter regulamentos só por ter, apenas conduz ao fracasso.

A única virtude de uma, (nem sempre má) estrutura burocrática pesada, complexa e sem sentido, é possibilitar empregos aos amigos de quem a controla. Se é que também não dá origem uma tributação onerosa e não ameaça provocar a bancarrota devido a despesas de manutenção, e não sobrecarrega um povo ou o pessoal da produção com inspeções militantes e controlo desnecessário, uma organização, com o único fim de proporcionar emprego não é maldosa, mas, além de promover empregos, é inútil, e só quando investida de demasiada autoridade se torna destrutiva.

Os reis de França e de outras terras costumavam inventar títulos e deveres para dar trabalho às hordas de nobres interesseiros e para os manter junto à corte, sob vigilância, evitando que provocassem distúrbios nas províncias onde poderiam agitar o seu próprio povo. "Guarda Escabelos", "Detentor da Real Camisa de Dormir" e outros títulos eram disputados, comprados, vendidos e ferozmente mantidos.

A busca de estatuto, o esforço para se tornar mais importante e ter uma razão pessoal de ser e para ser respeitado, impede esforços honestos para efetivamente organizar de modo a conseguir que algo seja feito para tornar algo economicamente são.

Ter uma organização só por ter, erige geralmente na prática um monstro tão difícil de conviver que acaba derrubada. Perdas de produção, tributação elevada, uma interferência irritante ou assustadora das pessoas nos próprios produtores, convidam e provocam a falência ou a revolta, muitas vezes ambas, mesmo em empresas comerciais.

Portanto, para ter significado, utilidade e durabilidade, uma organização tem de caber na definição acima:

TORNAR O PLANEAMENTO UMA REALIDADE.

Nas empresas e nas nações não há uma real falta de sonhos. Todos, com exceção dos mais depravados dirigentes de empresas ou nações, desejam ver melhoramentos

específicos ou gerais. Isto é também verdade para executivos e, como é a base de quase todas as revoltas, é também certamente verdade para os trabalhadores. De cima para baixo há, então, na sua grande maioria, um desejo de melhoramento.

Mais comida, mais lucros, melhores salários, mais instalações e, em geral, mais e melhor do que quer que seja que eles acreditem ser bom e benéfico. Isto também inclui menos daquilo que eles geralmente consideram mau.

Os programas que obtêm apoio geral consistem mais do que é benéfico e menos do que é prejudicial. "Mais alimento, menos doença", "Mais casas bonitas, menos barracas", "Mais tempo livre, menos trabalho", "Mais trabalho, menos desemprego" tipificam programas válidos e aceitáveis.

Mas ter apenas um programa é ter apenas um sonho. São inúmeros os programas úteis, quer em empresas, quer em partidos políticos. Eles apenas sofrem de falta de execução.

Acontecem todos os tipos de variáveis no insucesso de um programa. O programa é demasiado grande. Não é em geral considerado desejável. Simplesmente não é necessário. Só beneficiaria uns quantos. Estas são razões aparentes.

A razão básica é a falta de know-how sobre Organização.

Qualquer programa demasiado ambicioso, parcialmente aceitável, necessário ou não, poderá ser executado se corretamente organizado.

Os planos quinquenais de algumas nações atualmente em voga são quase todos muito válidos e quase todos ficaram aquém dos seus objetivos. A razão não é que eles sejam irrealistas, demasiado ambiciosos ou geralmente inaceitáveis. A razão de qualquer insucesso deste tipo é falta de organização.

Não são os sonhos do Homem que o desiludem. É a falta do know-how necessário para tornar esses sonhos realidade.

Uma boa administração tem duas metas distintas:

1. Perpetuar uma empresa, cultura ou sociedade existente.
2. Converter o planeamento em realidade.

Dada uma base em que operar, quer dizer, terra, pessoas, equipamento e uma cultura, é preciso um bom padrão administrativo de qualquer tipo apenas para se manter.

Desta maneira as alíneas 1 e 2 acima convertem-se apenas na alínea 2. O plano é "continuar a entidade existente". Nenhuma empresa ou nação continua a existir, a não ser que continuem a pô-la lá. Assim, é necessário um sistema administrativo de qualquer tipo, não interessa quanto tosco, para perpetuar qualquer grupo ou subdivisão de um grupo. Até um rei, chefe ou gestor que não tem outro sistema de apoio ao qual levar disputas de terras, água ou pagamento, é um sistema administrativo. O capataz de um grupo de trabalhadores que apenas carrega camiões tem um extraordinário e complexo sistema administrativo em ação.

As empresas e as nações não funcionam apenas porque existem ou são tradicionais. Elas estão continuamente a ser ali colocadas por uma ou outra forma de administração.

Quando todo um sistema administrativo se vai embora, se perde ou é esquecido, ocorre um colapso, a menos que um novo sistema ou substituto seja imediatamente posto em execução.

Mudar o chefe de um departamento, muito mais um diretor geral e muito, muito mais um governador, pode destruir parte ou o todo, uma vez que o antigo sistema, desconhecido, desrespeitado ou esquecido, pode cessar e nenhum novo sistema compreendido ser posto em seu lugar. Transferências frequentes dentro de uma empresa ou nação podem manter todo o grupo pequeno, desordenado e confuso uma vez que estas transferências destroem a pouca administração que poderá ter existido.

Assim, se as mudanças administrativas, ou erros ou carências, podem destruir qualquer tipo de grupo, é vital conhecer o assunto básico da organização.

Mesmo quando o grupo está em efeito, o que quer dizer que não origina nada, mas apenas se defende quando enfrentado pela ameaça de desastre, tem que ter um plano. E se planeia, o plano tem de algum modo que ser executado ou feito. Mesmo numa situação simples como de uma fortaleza atacada, esta tem de ser defendida através de planeamento e execução do plano resultante, independentemente de quão rudimentar possa ser. A ordem "Repelir o invasor que está a tomar de assalto a muralha sul" resulta da observação e planificação, independentemente de quão breve ou incompleta. Defender a muralha sul acontece devido a algum sistema de administração, mesmo que consista apenas de sargentos ouvirem a ordem e empurrarem os seus homens para a muralha sul.

Uma empresa com dívidas pesadas tem de planear, nem que seja para apenas empatar os credores. E algum sistema administrativo tem de existir, ainda que só para fazer isso.

A terrível consternação de um jovem líder que planeia uma nova era grande e poderosa, mas que acaba a debater-se apenas com defeitos antigos e fracos, é atribuível não à sua "ambição insensata" ou "falta de realidade", mas à sua falta de know-how organizacional.

Mesmo os presidentes eleitos ou os primeiros-ministros de democracias são vítimas dessas terríveis desilusões. Ao contrário do que é usualmente afirmado, eles não "faltam às promessas da campanha" ou "traem o povo". A eles, bem como aos membros do seu parlamento, faltam-lhes simplesmente os rudimentos do know-how organizacional. Eles não conseguem pôr em execução as promessas da sua campanha, não porque sejam demasiado pomposas, mas porque eles são políticos e não administradores.

Para alguns homens parece ser suficiente ter um sonho maravilhoso. Só porque o sonharam, eles sentem que agora deveria acontecer. E ficam muito sentidos quando não acontece.

Nações inteiras, para não falar de firmas comerciais, sociedades ou grupos, despendem décadas a debater-se entre confusões porque os sonhos e planos básicos nunca foram realizados.

Quer se estejamos a planear para a afluência das Montanhas Apalaches ou para um novo hangar de carga junto à autoestrada, descobrir-se-á que a lacuna entre o plano e a realidade é a falta de know-how administrativo.

Ignorância técnica, finanças, até falta de autoridade e planeamento irreal, por si só, não são nenhum deles as verdadeiras barreiras entre o planeamento e a realidade.

E assim chegamos aos passos exatos, mais básicos, abrangendo a administração.

Primeiro é OBSERVAÇÃO. Do princípio ao fim a observação deve servir, tanto os encarregados como quaisquer dos outros que planeiem. Quando falta observação, o próprio plano bem como todo e qualquer progresso, pode tornar-se irreal e as ordens imperfeitas e destrutivas. Na essência, a observação deve ser VERDADEIRA. Nada a deve turvar ou colorir, pois isso pode levar a erros crassos na ação e no treino.

A seguir é o próprio PLANEAMENTO. O planeamento é baseado em sonhos, mas deve harmonizar-se com o que é necessário e desejado, e com o que os homens podem fazer, mesmo com imaginações ou receios exagerados. O planeamento tem que ter metas e calendário, e ser feito por passos e gradientes, ou estaremos a colocar carris através do oceano, ou a abrir túneis em montanhas que não existem, ou a construir águas-furtadas sem um edifício por baixo para as suportar.

A essência do planeamento é COMUNICAÇÃO, e a comunicação deve ser tal que possa ser compreendida e jamais mal-entendida. Porque senão, os que fiscalizam e os que sabem qual a sua parte no plano, não podem executar a sua quota-parte, mas podem muito bem fiscalizar e executar qualquer outra ação, deixando uma lacuna monstruosa e até uma estrutura que devora os seus tempo e fundos, mas que agora tem de ser desmantelada.

A seguir é SUPERVISÃO, e a supervisão é duplamente necessária. Serve como ponto de retransmissão ao qual os planos podem ser comunicados e a partir do qual as observações como relatórios podem ser enviadas. E serve como terminal que comunica os planos como ordens, certificando-se de que são realmente executados. Isto dá-nos o organograma tipo como ponto central de ordenança, com outros pontos de retransmissão de ordenança, cuidando da sua parte do plano ou programa. Estes pontos são muitas vezes os pontos que cuidam das ocorrências locais a ser manejadas, e a sua fragilidade é ficarem tão envolvidos com as ocorrências locais, com excentricidades e preocupações puramente locais, que não dão ou não podem dar qualquer atenção a receber, transmitir e supervisionar a sua parte do plano geral.

Há então os PRODUTIVOS que produzem o serviço ou a estrutura ou o produto requerido pelo plano. Muitos planos são maravilhosos em todos os aspetos, mas coloque alguém lá que realmente EXECUTE as ações necessárias para tornar o plano real. A falha primária é utilizar pessoas que já têm projetos e deveres aos quais estão dadas, vendo com o seu conhecimento local deverem continuar a qualquer custo, mas sendo forçados a abandonar esses programas ou deveres existentes para iniciar esta

nova atividade, somente porque a nova atividade tem a ênfase nas ordens, e as atividades anteriores são aparentemente mandadas largar. Poder-se-ia dizer que as velhas empresas e as velhas nações são "essa coletânea de projetos incompletos e abandonados, confusos e falhados".

Finalmente há os UTENTES, aqueles que vão usar ou beneficiar do programa uma vez realizado e terminado. Quando o planeamento não toma este elemento em consideração pode então todo o programa falhar completamente visto que, independentemente de sonhos, trabalho e despesas, as pessoas acabam com a opinião de que, de qualquer maneira, não tem valor. Assim, todos os grandes programas começam com uma compreensão ou inquérito ao que é necessário e desejado, uma contagem de pessoas e valor daqueles que o vão usar, e um cálculo do custo em termos de tempo, trabalho, materiais e dinheiro comparado com o seu valor, ainda que apenas estético, para aqueles o usarão seja como for, nem que seja só para saber que o têm, ou para se orgulharem dele ou para se sentirem melhor ou mais fortes porque o fizeram.

Assim, temos os pontos, que são os verdadeiros pontos administrativos:

1. OBSERVAÇÃO nível por baixo para descobrir os utentes e o que é necessário e desejado.
 2. PLANEAMENTO que inclui uma conceção imaginativa e tempos inteligentes, metas e esquemas dos planos de forma a poderem ser comunicados e atribuídos.
 3. COMUNICAÇÃO que inclui receber e compreender os planos e suas partes, e retransmiti-los a outros de modo a serem compreendidos.
 4. SUPERVISÃO que garante que aquilo que é comunicado é realmente feito.
 5. PRODUÇÃO que executa as ações ou serviços planeados, comunicados e fiscalizados.
 6. UTENTES por quem o produto ou serviço ou plano acabado é usado.
-

Os sistemas administrativos ou organizações, aos quais faltam pelo menos os rudimentos do sistema acima, não realizarão o sonho e acumularão uma enorme quantidade de ações inacabadas. Não são poucos os insucessos, falências, derrubos e revoluções ocorridos porque um ou todos os pontos acima falharam numa organização.

A heroica sobrecarga executiva, que provém da omissão de um ou mais destes pontos essenciais e vitais, é responsável pelas úlceras, a doença profissional dos encarregados.

Quando alguns ou todos estes pontos correm mal ou desaparecem, um executivo ou governante ou o seu ministro é reduzido a uma ansiedade em que só pode vigiar os sintomas de falência, ataque ou revolta.

Mesmo assim reduzido, um executivo que consegue evitar o desastre enquanto monta um sistema que satisfaz os pontos acima, tem a hipótese grandemente melhorada de acabar por ganhar a longo prazo.

A natureza dual de um sistema administrativo ou de uma organização torna-se agora clara.

Separaremos as alíneas 1 e 2 acima. O esforço para manter uma organização é realmente diferente de tentar tornar um plano realidade. Na prática já temos uma organização de algum tipo. Ela tem funções e tem interesses e problemas locais. E tem programas e ações provenientes de centrais de controlo do passado, ou que foram geradas localmente.

Forçar estes planos que, não importa quão bem concebidos ou tencionados, acrescentam-lhe carga, causará grande confusão, projetos deixados incompletos e transtorno geral.

Para ação novos programas são necessárias duas ações prévias:

- A. Introduzir um sistema totalmente novo em paralelo com o anterior sistema existente.
- B. Estudar o sistema antigo e seus programas para os preservar, erradicar ou combinar com os novos planos.

Deixar A e B por fazer é “pedi-las” à grande e à francesa. Quer estejamos ou não conscientes dos antigos programas ou da antiga organização, ELES FICAM E CONTINUARÃO lá, nem que seja só como uma pilha de papéis por resolver e por ordenar que ninguém sabe onde arquivar, ou como uma pilha estranha de alvenaria por acabar, coisa que nenhuma futura geração poderá identificar, ou identificá-lo-a com o desprezo das administrações em geral.

Os novos líderes são por vezes vistos como uma praga, maior do que um inimigo estrangeiro, e os novos padrões de governo estão frequentemente sujeitos a ser derrubados simplesmente porque, por ignorância ou preguiça, não fizeram as alíneas A e B acima.

Por vezes descobrimos uma unidade de uma companhia ou um oficial militar deixado em algum lugar esquecido durante anos, a gastar dinheiro continuamente, a guardar ou a debicar um qualquer projeto filosófica ou desconcertadamente. A atividade ficou esquecida, por manejar, quando uma nova “vassoura” e novos planeadores entraram em cena.

Isto pode chegar a ser tão mau que os recursos de uma empresa ou nação podem ficar em fanicos. Os planos antigos, desorganizados, desconhecidos, desacreditados, são substituídos por novos planos e novas ambições. Os planos antigos ficam no caminho dos novos planos e os novos planos impedem os planos antigos de serem terminados. O resultado é um impasse. Os encarregados, mesmo a nível de executivos subalternos, começam a ficar mais admirados e desconcertados do que os trabalhadores, e começam a acreditar que nunca se poderão executar novos planos, culpam a ignorância da população e a crueldade do destino e desistem.

Tudo o que teriam que fazer seria introduzir todo um novo sistema paralelo como delineado nas alíneas de 1 a 6 acima para novos planos, e, entretanto, preservar e continuar o antigo sistema enquanto o estudavam quanto à sua preservação, erradicação ou combinação. Por vezes é até bom senso continuar os antigos projetos,

até à sua completação, em paralelo com os novos projetos, apenas para manter a estabilidade na companhia ou nação, e, de algum modo, encontrar novas finanças e novas pessoas para os novos planos. É frequentemente de longe muito mais barato do que simplesmente confundir tudo.

Aliás, todos os planos NOVOS não experimentados deveriam ter PROJETOS PILOTO que deveriam ser testados e utilizados com sucesso antes de serem incorporados com os novos trabalhadores, no antigo sistema como atividade paralela fiável.

A promessa de uma campanha presidencial americana de “um frango em cada panela” poderia ser facilmente atingida se organizada de acordo com as alíneas de 1 a 6 acima.

Uma organização tem muito que se lhe diga. Necessita de administradores treinados capazes de levar os programas para a frente. Mas um administrador “treinado”, que não comprehende os princípios da organização em si, é apenas um empregado de escritório.

Até ao momento em que escrevo isto, o Homem não dispunha de centros de treino administrativo onde ensinar a verdadeira organização. Aprendia-se por “experiência” ou trabalhando numa organização já em funcionamento. Mas como os princípios não eram os mesmos de empresa para empresa e de nação para nação, as diferenças de experiência acumulada de qualquer grupo de administradores diferiam de tal maneira, que nenhum novo grupo podia ser criado como uma equipa.

Por isso se dizia que, para fazer uma empresa era preciso de um quarto de século a meio século. Mas o número de burocracias ineficazes e de insucessos nacionais mostravam claramente que havia muito poucos administradores competentes e muito pouca atividade de treino.

A felicidade do Homem, e a longevidade das empresas e estados, dependem aparentemente do know-how organizacional. Contratar peritos especializados para nos tirar de apuros é um fraco substituto do saber de que se está a tratar, em primeiro lugar.

A organização é na verdade um assunto simples, baseado em alguns padrões básicos que, se aplicados, produzem sucesso.

Se uma pessoa quiser sonhar e ver os seus sonhos tornarem-se realidade, então deve também ser capaz de organizar e treinar homens de organização para fazer com que esses sonhos se tornem realidade.