

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX
CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE NOVEMBRO DE 1970
REMIMEOGRAFAR

N.º 16 DA SÉRIE DE ORGANIZAÇÃO

POLÍTICA E ORDENS

Provavelmente a única maior confusão que pode existir no assunto de organizar é a inversão entre "política" e "ordens".

Quando as definições destas duas coisas não são claramente compreendidas, podem ser identificadas como a mesma coisa ou mesmo como coisas inversas.

Quando elas não são claramente compreendidas, o pessoal estabelece a sua própria política e pede ordens à administração superior, invertendo totalmente os papéis.

A confusão assim gerada pode ser tão grande que torna uma organização ingovernável.

Torna-se impossível para o pessoal fazer o seu trabalho e a administração não pode desempenhar a sua função (hat).

As pessoas numa organização pedem obsessivamente ordens à fonte da política e em seguida actuam segundo a sua própria política. Isto é uma exacta inversão dos assuntos e pode ser causa contínua de desorganização.

Como a política é a base do acordo de grupo, política desconhecida ou estabelecida pela fonte errada conduz a desacordo e discórdia.

Pedir ou procurar ordens da fonte da política e aceitar política de fontes não autorizadas, evidentemente vira a organização de pernas para o ar. A base do organograma transforma-se no seu topo. E o topo é forçado a agir a níveis mais baixos (emissão de ordens), o que o puxa para baixo no organograma.

Porém isto não é estranho, visto que estamos a tratar aqui com princípios bastante novos no campo da organização, princípios que não foram asseverados. NÃO EXISTE UMA PALAVRA INGLESA EXACTA para definir qualquer destas duas funções.

POLÍTICA é uma palavra que tem muitas definições nos dicionários correntes, entre as quais só uma é parcialmente correcta: "Um conjunto de indicações ou método de acção definido para guiar e determinar decisões futuras". Também é "prudência ou sabedoria", "um conjunto de indicações para agir", e uma quantidade de outras coisas de acordo com o dicionário. Até se diz que é traçada ao mais alto nível.

Portanto, a palavra tem tantos outros significados que a própria língua se tornou confusa.

Contudo, apesar da neblina dos dicionários, a palavra significa uma coisa exacta no campo especializado da gestão e organização.

POLÍTICA SIGNIFICA O PRINCÍPIO DESENVOLVIDO E EMITIDO PELA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR PARA UMA ACTIVIDADE ESPECÍFICA, A FIM DE GUIAR O PLANEAMENTO E PROGRAMAÇÃO E AUTORIZAR A EMISSÃO DE PROJECTOS POR EXECUTIVOS, O QUE POR SUA VEZ PERMITE A EMISSÃO E PÔR

EM VIGOR ORDENS QUE DIRIGEM A ACTIVIDADE DO PESSOAL PARA ALCANÇAR PRODUÇÃO E VIABILIDADE.

A POLÍTICA é portanto um princípio pelo qual a execução dos assuntos se pode guiar.

Uma política existe, ou deveria existir, para cada campo lato de actividade em que uma organização está envolvida.

Exemplo: A empresa tem uma cantina para os empregados. A política principal relativa a esta poderia ser: "fornecer aos empregados, a preço módico, bons alimentos e serviço rápido e higiénico". A partir disto, o gerente da cantina poderia planejar e programar fazê-lo. Estes programas e planos, aprovados, constituem a base das ordens que ele emite.

Agora digamos que o gerente da cantina, não sabendo de organização e sem tentar obter uma política estabelecida ou descobrir se já existia, fez a sua própria política, planeou, programou e emitiu as suas ordens de acordo com ela. Só que a política que ele estabeleceu é: "fazer dinheiro para a empresa".

Aqui começa o enredo.

A administração superior (o chefe supremo do gerente da cantina) vê as estenógrafas sentadas à secretaria a comer almoços frios trazidos de casa. E começa a investigar. O que é isto? As estenógrafas então explicam: "achamos mais barato comer os nossos próprios almoços". A administração superior descobre que o café na cantina é horrível e caro. As sanduíches ressequidas custam uma fortuna. Não há lugar para se sentarem... etc. Então, a administração emite ordens (não política). "Alimenta-me esse pessoal!" Mas ainda assim nada acontece porque o gerente da cantina não as pode levar a cabo e ao mesmo tempo "fazer dinheiro para a empresa". A administração superior emite mais ordens. O gerente da cantina pensa que devem estar doidos ao nível do conselho de administração. Como é que se pode fazer dinheiro e ao mesmo tempo alimentar todo o pessoal? E a administração superior pensa que o gerente da cantina é doido ou um patife.

Agora multiplique isto numa organização e terá ressentimentos, tensão e caos.

Digamos que a administração superior tivesse emitido política: "estabelecer e dirigir uma cantina para fornecer aos empregados, por preço módico, bons alimentos e serviço rápido e higiénico". Porém, o gerente da cantina contratado não sabia nada de organização, ouviu isto, não compreendeu o que era política e classificou-a como uma "boa ideia". Idealista, provavelmente emitida como PR para com os empregados. "Porém, como gerente de cantina experiente, eu sei o que eles realmente querem. Portanto, faremos um monte de dinheiro para a empresa!"

Daí em diante ele baseia todas as suas ordens neste princípio. Compra comida de má qualidade, barata, reduz a qualidade, aumenta os preços, diminui as despesas não contratando pessoal e de facto faz dinheiro. Porém, a empresa obtém os seus lucros de clientes satisfeitos que são manejados por membros de pessoal satisfeitos. Por conseguinte, o gerente da cantina reduz de facto as receitas reais da empresa, ao não cuidar da moral do pessoal como estava previsto.

IMPREVISÍVEL

É totalmente um facto que nenhuma administração superior pode prever QUE política será estabelecida pelos seus subordinados.

O mal disto é em que a administração superior depende do "bom senso" e atribui por vezes a outros mais conhecimento dos assuntos do que o que se justifica.

"É claro que qualquer pessoa deve saber que as facas para papel que fabricamos são destinadas a cortar papel". Porém o gerente da fábrica trabalha sobre a política de que a fábrica deve dar emprego a toda a aldeia. Pode imaginar a contenda que se gera quando as facas de papel que NÃO cortam papel não se vendem e há uma ameaça de despedimentos.

Quase todas as tempestades entre trabalhadores e administração passam pela ignorância de política. Não é realmente um conflito consciente entre políticas diversas. É um conflito que ocorre no desconhecimento básico de políticas desconhecidas ou não-estabelecidas pela administração superior, e do estabelecimento de política a níveis não autorizados.

ORDENS

"Ordem" ocupa duas colunas em letra miúda nos dicionários de duas toneladas.

A definição simples é:

UMA ORDEM É A INDICAÇÃO OU COMANDO EMITIDO POR UMA PESSOA AUTORIZADA A UMA PESSOA OU GRUPO DENTRO DA ESFERA DE AUTORIDADE DESSA PESSOA.

Isto implica que uma ORDEM vai de um superior para um subalterno.

Aqueles que não podem imaginar uma organização com mais do que algumas pessoas, tendem a agrupar todos os superiores como emissores de ordens, e tendem a agrupar tudo o que esses superiores dizem na categoria de ordens, bem como todos os subordinados como receptores de ordens.

Diga-se que esta é uma visão muito simplificada.

Na verdade, faz de todos os superiores, patrões ou sargentos e de todos os subordinados operários ou soldados rasos. É uma disposição muito simples. Não exige qualquer esforço de imaginação e não esforça as células cinzentas.

Infelizmente, uma disposição tão organizada só funciona na secção dos metais de uma fábrica, ou num pelotão ou num esquadrão. Não toma em consideração organizações mais sofisticadas ou mais complexas. E infelizmente, para se fazer seja o que for exige-se uma organização mais complexa.

Quando uma pessoa numa fábrica ou firma tem mentalidade de esquadrão, terá facilmente toda a espécie de conflitos.

Poucos capatazes, sargentos ou empregados principais de escritório perdem tempo a explicar aos "soldados rasos" o que é política. "Não nos cabia questionar o porquê" é o que dizia a canção da morte da Brigada Ligeira. E é também uma porta aberta ao comunismo.

O comunismo não tem probabilidades de produzir uma boa sociedade porque é baseado na mentalidade de esquadrão. O capitalismo tem declinado, não por ter sido combatido, mas por não poder suportar a mentalidade de esquadrão. As políticas de ambos são insuficientemente amplas para abranger as necessidades do planeta e alcançar aceitação total.

Uma ordem pode ser emitida, só e unicamente, porque o seu emissor, de alguma forma, adquiriu o direito de emitir a instrução e de esperar cumprimento.

O oficial, o empregado principal de escritório, o delegado sindical, o sargento, cada um deles tem licença, concessão, "autorização" de uma autoridade superior para emitir uma ordem a quem está sob a sua alçada.

De onde vem, pois, esta autoridade para emitir ordens?

Do chefe de estado, do governo, do conselho de administração, do conselho municipal, corpos esses que uma pessoa pode considerar como administração superior num estado ou numa firma, dão autoridade para emitir ordens.

Contudo, essas pessoas do topo, não dão habitualmente autoridade para emitir ordens sem designar o âmbito das ordens e o conteúdo das mesmas.

Aqui temos o nível que faz a política e as nomeações a funcionar.

Tudo isto é tão mal e tão grosseiramente definido na própria linguagem, que se concebem significados muito estranhos de "política" e "ordens".

A não ser que sejam dados significados precisos, a organização torna-se uma actividade muito confusa.

Compreendida desta forma, a frase seguinte torna-se bastante ridícula: "o conselho de administração emitiu a ordem de carregar o camião, e o condutor ficou satisfeito por ver seguida a sua política de comércio inter-estatal".

Contudo um grupo fará constantemente isto ao seu conselho de administração.

"Não emitiram ordens..." "Estábamos à espera de ordens..." "Sei que deveríamos ter aberto as portas, mas não havia ordens do conselho..."

Os mesmos membros do grupo, que esperam ordens especiais do conselho para se sentarem ou para se porem de pé, estão constantemente a estabelecer política. "Estamos a tentar deixar os outros fazer o seu trabalho sem interferências". "Estou agora a trabalhar para fazer cada membro do meu departamento feliz". "Estou a dirigir esta divisão para evitar desavenças".

Pergunte aos oficiais, secretários, encarregados: "estás a operar na base de que política?" e obterá uma resposta rápida, que habitualmente está em conflito total ou diverge de qualquer política do conselho. E obterá muitas vezes uma queixa de que ninguém dá ordens à sua divisão e por isso eles não sabem o que fazer!

O facto é que a POLÍTICA dá o direito de emitir ordens relativas a ela para a pôr em vigor, para que seja seguida e para que o trabalho se faça.

Um grupo de oficiais, cada um a emitir política como um louco enquanto espera que o chefe da firma lhe dê ordens, é um cenário de confusão e catástrofe em preparação.

A política é um princípio que serve de guia a longo, longo prazo.

Uma ordem é uma indicação a curto prazo dada para implementar uma política ou os planos ou programas que se desenvolvem a partir dela.

"As pessoas devem sentar-se em cadeiras confortáveis na sala de espera", é política.

"Sente-se" é uma ordem.

Ao compreender-se que a política autoriza as pessoas a emitir ordens, as coisas tornam-se muito mais claras.

A “clarificação do propósito do posto” é outra maneira de dizer “tornar conhecida e compreendida a política que estabelece este posto e seus deveres”.

A não ser que a organização entenda isto distintamente, trabalhará com tensão e conflitos internos.

Quando uma organização conseguir que estas duas coisas estejam completamente claras, será um grupo agradável e eficiente.

L. RON HUBBARD

FUNDADOR