

**GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD**  
**SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX**  
**CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 25 DE OUTUBRO DE 1971**  
**PUBLICAÇÃO 1**

Remimeo  
Curso básico de pessoal

**ROTA DA COMUNICAÇÃO.**  
**Como paralisar toda uma organização**  
**e não produzir nada**

Existem 3 tipos de encaminhamento de comunicações, a saber:

1. Fluxo rápido horizontal
2. Canais de comando
3. Conferência.

Se estes não são distinguidos uns dos outros, toda a organização pode ficar paralisada. Os despachos cobrem as secretárias e os executivos. Políticas independentes cruzam-se com programas standard e o caos surge.

**FLUXO RÁPIDO HORIZONTAL**

As linhas normais de fluxo de uma organização são horizontais.

Não vão para cima, nem por cima e para baixo no organograma. Passam de uma unidade para outra lateralmente sem passar pelos superiores.

Quase todos os despachos deverão viajar desta forma.  
É comunicação de fluxo rápido, não inspeccionada por superiores. Exemplos:

O Oficial de Formação (Hatting), do Dept.º 1, envia um despacho ao Clarificador de Palavras, do Deptº 13, directamente, e a resposta é directa.

O Supervisor de Caso, do Dept.º 12, envia um despacho directo ao Dept.º de Fornecimentos, Dept.º 9, e recebe uma resposta directa.

Opaquete de Tech envia um despacho directo ao Oficial de Ética e recebe uma resposta directa.

Nenhuma destas comunicações vai ao superior do originador ou do receptor.

Apenas quando alguma coisa corre mal ou existe um conflito, os superiores são de facto consultados ou intervêm na linha.

## CANAL DE COMANDO

Os canais de comando vão para cima através dos superiores, para um superior, e para baixo para um subordinado. Ou vão para cima através de todos os superiores, e regressam através dos mesmos.

São usados no SENTIDO ASCENDENTE para licenças ou autorizações fora do vulgar, informações, acções importantes ou cumprimento. No sentido descendente são usados para transmitir ORDENS.

## CONFERÊNCIA

Esta é uma linha que vai habitualmente de um executivo para o presidente de um corpo governativo, tal como Comissão Consultiva ou Comissão Executiva, Conselho de Aides ou Conferência do oficial Comandante, etc.

É usada para obter autorização de programas ou para pedir política.

## TABELA

Horizontal = usado para todo o fluxo normal.

Canal de comando = usado para licenças ou autorizações pouco habituais e, no sentido descendente, para ordens.

Conferência = usada para autorizar programas.

## MISTURA

Se as mistura, obtém o caos.

Cada vez mais pessoas produzirão cada vez menos, embora trabalhem cada vez mais.

Vai ao ponto de obter algo que constitui um risco, ou uma burocracia, ou um governo.

Uma tal mistura conduz a uma grande quantidade de movimento, mas nada feito. Muito "trabalho" é visível, mas a organização misteriosamente torna-se insolvente.

Vejamos um exemplo:

O serviço de Esquemas de Revista envia um projecto de revista que deseja fazer aprovar através do Encarregado da Revista, ao Director de Promoção, ao Secretário de Disseminação, ao Secretário Executivo do HCO, ao Secretário da Divisão 7 e ao Comunicador de LRH para Autorização de Emissão, o qual dá a sua aprovação e a envia pelo mesmo caminho.

Isto leva talvez 6 dias.

É ridículo. Porquê? Porque uma questão que deveria ser horizontal é encaminhada pelas linhas de comando. CINCO terminais são envolvidos inutilmente. A promoção é atrasada.

O encaminhamento correcto é horizontal. De Esquemas de Revista para Autorização de Publicação. O tempo correcto seria algumas horas no máximo, mesmo nas linhas de comunicação normais.

**Exemplo:**

Suponha que envíávamos o Pc ao Director de Processamento depois da sessão, ao C/S, ao Oficial de Estabelecimento de Tech, ao Secretário de Qual, ao Director de Certificados e Prémios e em seguida ao Examinador. E fazíamo-lo voltar pelo mesmo caminho em cada sessão !

Nada, mesmo nada seria feito em Tech ou Qual se uma pessoa seguisse tal caminho! Mas as pessoas estariam de certeza "ocupadas".

### **PORQUÊ**

Porque é que ocorre tal mistura?

Os executivos ficam ansiosos. Querem saber tudo. Por isso introduzem-se em todas as linhas de comunicação.

As linhas de comunicação são uma péssima fonte de dados.

O executivo deveria observar os PRODUTOS, se quer saber.

O organograma em dia, um exame das estatísticas diárias e inspecções são as verdadeiras fontes de informação. Não os despachos.

Deste modo, ao exigir ser mantido nas linhas de encaminhamento, o executivo pode obstruir todas as linhas.

Uma pessoa tem que ter uma certa dose de confiança ao manejear pessoas.

Pela inspecção directa da organização e do seu pessoal um executivo sabe quem está ou não em posto, quem está ou não a trabalhar. Sentado numa cadeira a manejear despachos, o executivo mantém-se na ignorância.

### **INVERSÃO**

Muitas organizações ficam invertidas ao usar erradamente os canais de comunicação.

Os executivos e o pessoal activaram programas sem consultar qualquer conferência, inspecionam e transmitem cada despacho!

O programa que uma pessoa quer executar é assim desconhecido dos outros e cruza-se com todos os programas *deles*. Contudo, ao mesmo tempo, a organização está freneticamente curiosa acerca de despachos!

### **CONSELHO**

Se a organização tem muito pessoal e não há ingressos, estas condições estão presentes:

- A. O sistema de comunicações não está dentro mas misturado como acima indicado.
- B. Nenhum executivo anda a inspecionar e a fazer com que as pessoas nos seus postos trabalhem.

C. Programas, não clarificados com outros, estão a ser activados, os quais dão que fazer ao pessoal mas pouco produzem.

O meu conselho é que corrija isto e obtenha produção.

L. RON HUBBARD  
FUNDADOR